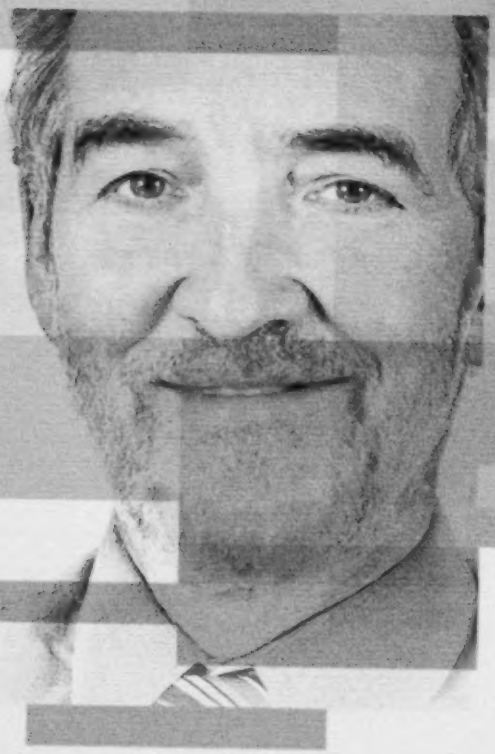
cfp.
gouv.qc.ca

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Rapport annuel

2015 2016



Québec

Direction
Marc Lacroix
Richard Saint-Pierre

Coordination et rédaction
Annick Laprise
Madeleine Poirier

Collaboration
Amélie Bérubé
Louise Bouchard
Mathieu Breton
Mathieu Chabot
Ginette Diamond
Salvator Habarugira
Philippe Johnson
Suzanne Lapointe
Catherine Plourde-Duchaine
Lucie Robitaille
Hélène Sarrasin

Révision
Hélène Dumais

Photographies
Valérie Grenier

Conception graphique
Communication Publi Griffe

En couverture (dans l'ordre habituel)
Richard Saint-Pierre, secrétaire général
et directeur des services administratifs
Madeleine Poirier, conseillère stratégique
Catherine Plourde-Duchaine, avocate

Le *Rapport annuel 2015-2016* de la Commission de la fonction publique a été réalisé par le Secrétariat général et direction des services administratifs, en collaboration avec la Direction des activités de surveillance et du greffe et la Direction des enquêtes et du greffe.

Ce rapport est diffusé dans le site Web de la Commission.

cfp.
gouv.qc.ca

Le masculin est employé dans le but d'alléger le texte et désigne, selon le contexte, aussi bien les femmes que les hommes.

La reproduction et la traduction sont autorisées, à la condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal – 2016
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-76082-5 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-76083-2 (PDF)
ISSN 0481-2581
© Gouvernement du Québec, 2016

Seulement 45 copies de ce rapport ont été imprimées sur du papier Rolland Enviro100 Satin, contenant 100% de fibres recyclées postconsommation, certifié FSC et Éco-logo, désencré par un procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale du Québec
Hôtel du Parlement
1er étage, bureau 1.30
1045, rue des Parlementaires
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

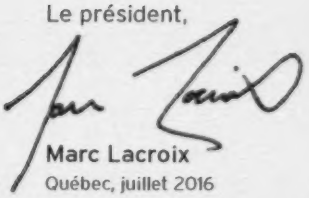
J'ai l'honneur de vous transmettre le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour l'exercice financier terminé le 31 mars 2016, et ce, conformément à l'article 124 de la Loi sur la fonction publique (RLRQ, c. F-3.1.1) et aux articles 5 et 24 de la Loi sur l'administration publique (RLRQ, c. A-6.01).

Ce rapport rend compte notamment des résultats obtenus par la Commission au regard de sa planification stratégique et de sa déclaration de services aux citoyens. Il témoigne ainsi des résultats de la Commission et il met en lumière l'engagement de son personnel à offrir des services de qualité.

Ce rapport contient en outre de nombreux renseignements d'intérêt public qui aident à mieux connaître le double rôle de tribunal administratif et d'organisme de surveillance exercé par la Commission.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Le président,



Marc Lacroix
Québec, juillet 2016

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES 4

MESSAGE DU PRÉSIDENT 6

DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES ET DES CONTRÔLES AFFÉRENTS 8

RAPPORT DE VALIDATION DU VÉRIFICATEUR EXTERNE 9

PARTIE 01 P. 10

PRÉSENTATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

1.1 Mission, vision et valeurs 11
1.1.1 Mission 11
1.1.2 Vision 11
1.1.3 Valeurs 11

1.2 Principales activités 12
1.2.1 Tribunal administratif 12
1.2.2 Organisme de surveillance 13
1.2.3 Autres activités 13

1.3 Structure organisationnelle 13

PARTIE 02 P. 15

FAITS SAILLANTS

PARTIE 03 P. 18

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 2015-2016

3.1 Aperçu du Plan stratégique 2015-2019 19

3.2 Sommaire des résultats du Plan stratégique 2015-2019 20

3.3 Résultats détaillés au regard des objectifs du Plan stratégique 2015-2019 24

3.4 Résultats relatifs aux engagements de la Déclaration de services aux citoyens 38

3.5 Performance relative aux activités du tribunal et aux activités de surveillance 42
3.5.1 Activités du tribunal 42
3.5.1.1 Affaires traitées 42
3.5.1.2 Célérité et efficacité du processus décisionnel 45
3.5.2 Mandats d'enquête 48
3.5.2.1 Affaires traitées 48
3.5.2.2 Célérité et efficacité du processus d'enquête 49
3.5.2.3 Suivi des recommandations 50
3.5.3 Mandats de vérification 51
3.5.3.1 Vérifications en matière de dotation et sur les promotions sans concours 51
3.5.3.2 Suivi des recommandations 52

PARTIE 04 P. 56

GESTION ET UTILISATION DES RESSOURCES

4.1	**Ressources humaines**	**57**
4.1.1	Effectif de la Commission	57
4.1.2	Planification de la main-d'œuvre	60
4.1.3	Accès à l'égalité en emploi	61
4.1.4	Égalité entre les hommes et les femmes	64
4.1.5	Formation et perfectionnement du personnel	65
4.1.6	Boni au rendement	66
4.2	**Ressources financières et budgétaires**	**66**
4.2.1	Évolution des dépenses	66
4.2.2	Renseignements relatifs aux contrats de services	68
4.3	**Utilisation des ressources humaines et financières**	68
4.4	**Ressources informationnelles**	**70**
4.4.1	Dépenses et investissements	70
4.4.2	Mise en œuvre des normes sur l'accessibilité Web	70

PARTIE 05 P. 73

AUTRES ÉLÉMENTS DE CONFORMITÉ AUX EXIGENCES GOUVERNEMENTALES

5.1	**Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration**	**74**
5.2	**Accès à l'information et protection des renseignements personnels**	**74**
5.3	**Politique de financement des services publics**	**76**
5.4	**Développement durable**	**77**

ANNEXE 1 78

SITUATIONS POUVANT FAIRE L'OBJET D'UN RECOURS DEVANT LE TRIBUNAL DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

ANNEXE 2 80

POPULATION CIBLE OU ORGANISATION VISÉE EN FONCTION DES DIVERS CHAMPS DE COMPÉTENCE DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Liste des tableaux et des figures

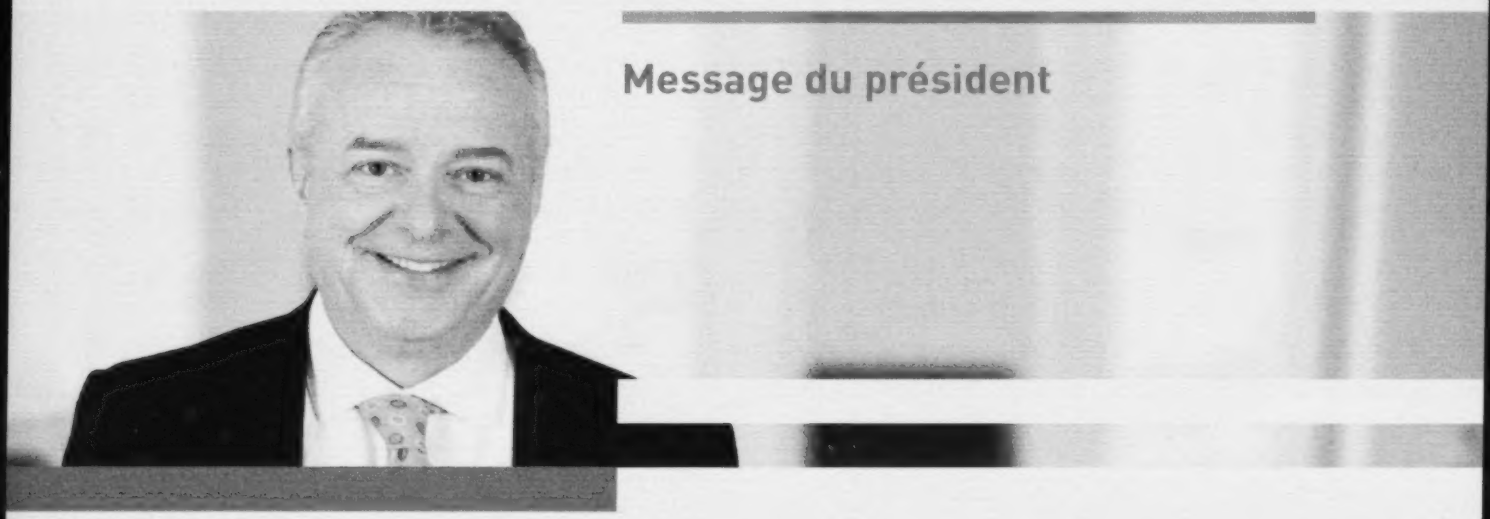
Tableaux

Tableau 1	Sommaire des résultats du Plan stratégique 2015-2019	20
Tableau 2	Plaintes sur la qualité des services (reçues et fondées)	41
Tableau 3	Répartition des dossiers fermés en 2015-2016 en fonction du mode de fermeture	43
Tableau 4	Proportion des dossiers fermés selon le mode de fermeture	44
Tableau 5	Requêtes en révision présentées à la Commission	44
Tableau 6	Requêtes en révision judiciaire	45
Tableau 7	Délai moyen de traitement de tous les recours fermés selon la matière visée (nombre de mois)	45
Tableau 8	Délai moyen de traitement des recours fermés par décision du tribunal selon la matière visée (nombre de mois)	46
Tableau 9	Délai moyen du délibéré des recours en matière de promotion réglés par décision du tribunal (nombre de jours)	46
Tableau 10	Délai moyen du délibéré pour les recours autres qu'en matière de promotion réglés par décision du tribunal (nombre de jours)	46
Tableau 11	Ratio de rotation des dossiers (nombre de dossiers fermés divisé par le nombre de dossiers en cours) et durée estimée d'écoulement du stock de dossiers	47
Tableau 12	Taux de rotation du stock de dossiers en cours (nombre de dossiers fermés divisé par le nombre de dossiers reçus multiplié par 100)	47
Tableau 13	Évolution du nombre de demandes d'enquête reçues et fermées	48
Tableau 14	Répartition des demandes d'enquête fermées selon l'issue	49
Tableau 15	Délai moyen de réalisation des enquêtes	49
Tableau 16	Ratio de rotation des dossiers (nombre de dossiers fermés divisé par le nombre de dossiers en cours) et durée estimée d'écoulement du stock de dossiers	50
Tableau 17	Taux de rotation du stock de demandes d'enquête en cours (nombre de demandes d'enquête fermées divisé par le nombre de demandes d'enquête reçues multiplié par 100)	50
Tableau 18	Application des recommandations par les entités visées	51
Tableau 19	Application des recommandations par les entités vérifiées	53
Tableau 20	Recommandations qui n'ont pas donné lieu à un progrès satisfaisant	54
Tableau 21	Répartition de l'effectif total pour la période du 1er avril 2015 au 31 mars 2016	57
Tableau 22	Effectif régulier en poste au 31 mars de chaque année (nombre de personnes)	58

Tableau 23	Effectif utilisé au 31 mars de chaque année (équivalent temps complet)	58
Tableau 24	Répartition de l'effectif régulier selon la catégorie d'emplois et le groupe d'âge	59
Tableau 25	Prévision des départs à la retraite des employés réguliers	60
Tableau 26	Nombre d'employés qui ont pris leur retraite selon la catégorie d'emplois	60
Tableau 27	Taux de départs volontaires (taux de roulement) du personnel régulier	61
Tableau 28	Taux d'absentéisme	61
Tableau 29	Embauche totale en 2015-2016	62
Tableau 30	Taux d'embauche des membres des groupes cibles en 2015-2016	62
Tableau 31	Taux d'embauche global des membres des groupes cibles selon le statut d'emploi : résultats comparatifs au 31 mars de chaque année	62
Tableau 32	Taux de représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier : résultats comparatifs au 31 mars de chaque année	63
Tableau 33	Taux de représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier : résultats selon la catégorie d'emplois au 31 mars 2016	63
Tableau 34	Taux d'embauche des femmes en 2015-2016 selon le statut d'emploi	64
Tableau 35	Taux de représentativité des femmes au sein de l'effectif régulier au 31 mars 2016	64
Tableau 36	Nombre de jours de formation selon la catégorie d'emplois	65
Tableau 37	Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au développement du personnel par champ d'activité	65
Tableau 38	Évolution des dépenses en matière de formation	66
Tableau 39	Dépenses et évolution par poste budgétaire (en milliers de dollars)	67
Tableau 40	Contrats de services dont le montant est de 25 000 $ et plus, conclus entre le 1er avril 2015 et le 31 mars 2016	68
Tableau 41	Utilisation des ressources humaines et financières	69
Tableau 42	Dépenses et investissements prévus et réels en matière de ressources informationnelles en 2015-2016 (en milliers de dollars)	70
Tableau 43	Suivi de la mise en œuvre des standards relatifs à l'accessibilité Web	71
Tableau 44	Autres éléments de suivi de la mise en œuvre des standards relatifs à l'accessibilité Web	72
Tableau 45	Répartition des demandes d'accès reçues selon la nature	75
Tableau 46	Répartition des demandes d'accès reçues selon le traitement	75

Figure

Figure 1	Répartition des recours interjetés selon la matière visée	42



Message du président

C'est avec fierté que je présente le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour l'exercice financier 2015-2016. Ce rapport constitue le principal instrument de reddition de comptes publique de la Commission. Il contient un sommaire des activités réalisées, des résultats obtenus au regard de la première année de mise en œuvre du Plan stratégique 2015-2019 ainsi que de ceux relatifs aux engagements de la nouvelle déclaration de services aux citoyens, en vigueur depuis le 1er avril 2015.

Au cours de la période de référence, les cibles du Plan stratégique 2015-2019 et les engagements de la Déclaration de services aux citoyens ont été atteints, à seulement une exception près dans les deux cas. En outre, la célérité dans le traitement des recours devant le tribunal et des demandes d'enquête s'est sensiblement améliorée. Ces résultats enviables sont dus à la détermination des acteurs de l'organisation à concrétiser les engagements pris et à en assurer rigoureusement le suivi. La décision de réunir, au sein de la même unité administrative, les activités dirigées vers les clientèles et d'assurer ainsi une répartition équitable des mandats et de la charge de travail entre les gestionnaires y a également contribué.

Maintes réalisations attestent la volonté de la Commission d'améliorer les pratiques de gouvernance et de faire de la performance et de l'amélioration continue des éléments structurants de la culture organisationnelle. Mentionnons notamment les efforts faits en vue de la diffusion d'une information de gestion plus complète et afin de doter la Commission d'un tableau de bord de gestion; les nombreuses modifications apportées aux processus d'affaires dans une perspective d'optimisation basée sur l'efficacité et l'efficience; la définition et l'application de normes pour la prestation des services offerts aux diverses clientèles; l'implantation d'une démarche d'évaluation et de prise en considération des risques organisationnels; l'adoption d'une politique d'innovation participative et la mise en place conséquente d'un système de gestion des idées du personnel. La plupart de ces mesures sont contenues dans un plan d'action déposé auprès des parlementaires membres de la Commission de l'administration publique, en amont de la comparution du soussigné, le 22 octobre 2015, afin de rendre compte de la gestion administrative de la Commission de la fonction publique et de ses engagements financiers.

« Maintes réalisations attestent la volonté de la Commission d'améliorer les pratiques de gouvernance et de faire de la performance et de l'amélioration continue des éléments structurants de la culture organisationnelle. »

La mobilisation du personnel étant un vecteur important de la performance organisationnelle, la Commission a accompli des gestes probants afin d'intégrer à ses façons de faire des pratiques soutenant la mobilisation de même que la santé et le mieux-être des personnes. En outre, plusieurs initiatives ont été prises pour dynamiser la communication interne, sachant que le partage de l'information contribue à l'établissement d'un climat de confiance et de motivation propice à l'action commune.

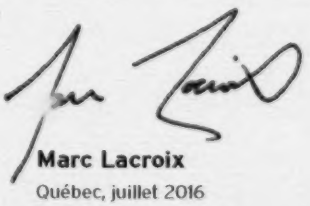
Enfin, sur la base de la prémisse que la crédibilité et le pouvoir d'influence de la Commission reposent en grande partie sur l'expertise de son personnel, des jalons significatifs ont été posés dans le sens de l'actualisation des compétences et du transfert des connaissances.

Quant aux activités de surveillance, menées dans la double optique d'évaluer et de préserver l'intégrité du système de dotation et des principes sous-jacents enchâssés dans la Loi sur la fonction publique, des moyens significatifs ont été implantés pour en assurer une visibilité accrue auprès des dirigeants des ministères et des organismes ainsi que d'autres agents publics qui se consacrent à une saine gestion des ressources humaines.

Les constats et les recommandations formulés avaient pour objet, une fois encore, d'aider les organisations à améliorer leurs pratiques de dotation et de leur fournir des renseignements sur les problèmes récurrents. La Commission se réjouit du taux élevé de mise en œuvre des recommandations signifiées aux entités vérifiées et aux organismes centraux.

Autre fait saillant de la période, l'amorce des travaux d'analyse comparative des dispositions légales et réglementaires encadrant les tribunaux administratifs et les organismes publics de surveillance avec comme objectif d'adapter, à terme, les façons de faire de la Commission aux exigences des meilleures pratiques.

Aucune des réalisations contenues dans ce rapport annuel n'aurait par ailleurs été possible sans la contribution assidue de chacun des membres du personnel de la Commission, une équipe compétente et engagée à préserver la confiance des citoyens dans le système québécois de recrutement et de promotion des fonctionnaires et celle des fonctionnaires au regard de l'impartialité et de l'équité des décisions les concernant en matière de gestion de ressources humaines. Je les en remercie vivement.



Marc Lacroix
Québec, juillet 2016

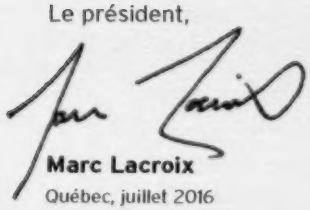
Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents

Les informations contenues dans le présent rapport, quant à la fiabilité et aux contrôles afférents, relèvent de ma responsabilité.

Le *Rapport annuel 2015-2016* de la Commission de la fonction publique décrit fidèlement sa mission, ses mandats, ses valeurs et ses orientations stratégiques. En outre, il présente les objectifs, les indicateurs, les cibles à atteindre et les résultats obtenus.

Je déclare que les données contenues dans ce rapport, ainsi que les contrôles afférents à ces données, sont fiables et qu'ils correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2016.

Le président,



Marc Lacroix
Québec, juillet 2016

Rapport de validation du vérificateur externe

Québec, le 20 juin 2016

Monsieur le Président,

Nous avons procédé à l'examen des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information présentés dans les sections du rapport annuel de la Commission de la fonction publique (la Commission) pour l'exercice terminé le 31 mars 2016.

La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de ces données incombe à la direction de la Commission. Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information, en nous basant sur le travail que nous avons réalisé au cours de notre examen.

Notre examen a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne élaborées par l'Institut des auditeurs internes. Nos travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à réviser des calculs et à discuter sur l'information fournie. Notre examen ne constitue pas une vérification. Par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion de vérificateur sur l'information présentée dans le rapport annuel.

Au terme de notre examen, nous concluons que l'information contenue dans le rapport annuel pour l'exercice terminé le 31 mars 2016 concernant la Commission nous paraît, à tous égards, importante, plausible et cohérente.

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP

PARTIE 01

PRÉSENTATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

La Commission de la fonction publique est un organisme neutre et indépendant chargé, entre autres, de veiller au respect des valeurs et des principes qui découlent de la Loi sur la fonction publique en matière de gestion des ressources humaines.

Le mode de nomination de ses membres permet d'assurer la neutralité de la Commission. En effet, le président et les juges administratifs sont nommés, sur proposition du premier ministre, par une résolution de l'Assemblée nationale du Québec approuvée par au moins les deux tiers de ses membres.

La Loi sur la fonction publique prévoit que la Commission doit faire rapport de ses activités directement à l'Assemblée nationale du Québec et lui permet de saisir celle-ci de tout sujet lié à sa mission de surveillance.

Sonia Wagner, juge administrative

1.1 Mission, vision et valeurs

1.1.1 Mission

La Commission a pour mission de contribuer, par ses activités de surveillance et de tribunal, à assurer l'égalité d'accès des citoyennes et des citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes qui y sont recrutées et promues, ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions qui y sont prises en matière de gestion des ressources humaines.

1.1.2 Vision

La Commission veut être reconnue comme une organisation proactive offrant des services accessibles et de qualité et dont les interventions concourent à assurer des pratiques de gestion des ressources humaines respectueuses des principes et des valeurs de la Loi sur la fonction publique.

1.1.3 Valeurs

En plus de son adhésion aux cinq valeurs de l'administration publique que sont la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect, la Commission base ses interventions sur les trois valeurs suivantes : indépendance, cohérence et transparence.

Indépendance

La Commission est libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient entraver l'exercice de son jugement et sa neutralité.

Cohérence

La Commission accorde une place prépondérante à l'exemplarité. À cet égard, elle s'assure que ses actions sont en concordance avec son discours. Elle favorise le maintien d'un niveau élevé de qualité et de cohérence de ses décisions.

Transparence

La Commission agit en toute transparence, car elle considère que sa clientèle et son personnel ont droit à une information juste, accessible et compréhensible.

1.2 Principales activités

La Loi sur la fonction publique détermine les fonctions et les pouvoirs de la Commission. Elle lui confie une fonction juridictionnelle, comme tribunal administratif, et des fonctions de surveillance.

1.2.1 Tribunal administratif

Comme tribunal administratif, la Commission est chargée d'entendre les recours des fonctionnaires[1], des employés bénéficiant d'un droit de retour dans la fonction publique, ainsi que des membres et des dirigeants d'organisme. Elle entend également les avis de mésentente liés à l'interprétation ou à l'application de l'*Entente relative aux conditions de travail des procureurs aux poursuites criminelles et pénales*.

Selon leur statut, ces diverses personnes peuvent déposer un recours[2] devant la Commission si elles sont dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

- elles ont posé leur candidature dans le contexte d'un processus de qualification en vue de la promotion et elles estiment que la procédure utilisée pour leur admission ou leur évaluation a été entachée d'une illégalité ou d'une irrégularité;
- elles estiment que leurs conditions de travail ne sont pas respectées;
- elles font l'objet d'une mesure administrative ou disciplinaire qu'elles estiment injustifiée;
- elles croient être victimes de harcèlement psychologique.

La Commission entend régulièrement des recours en audience, mais quand les circonstances le permettent, elle favorise leur règlement harmonieux en tenant des séances d'échanges et d'information pour les recours en matière de promotion et en offrant un service de médiation aux parties pour les autres recours. Dans un souci de bonne administration de la justice, la Commission peut aussi décider d'un recours sur dossier, sans la tenue d'une audience. Dans un tel cas, les parties déposent leur argumentation par écrit au tribunal.

Séance d'échanges et d'information

Prévue dans le contexte d'un recours en matière de promotion, la séance d'échanges et d'information consiste en une rencontre, préalable à l'audience, qui est l'occasion pour la personne visée d'obtenir du ministère ou de l'organisme responsable des explications sur les éléments contestés et de faire valoir son point de vue. Elle décide par la suite, en fonction des renseignements obtenus, si elle souhaite poursuivre sa contestation en précisant ses motifs d'appel ou si elle préfère se désister.

Service de médiation

Le service de médiation est offert aux parties pour les recours en matière de conditions de travail, de mesures administratives ou disciplinaires et de harcèlement psychologique. Une rencontre se tiendra si les deux parties acceptent et pourra donner lieu à une entente qui mettra fin au litige. Dans le cas contraire, le recours sera entendu au cours d'une audience, à moins d'un désistement.

1. Toute personne nommée suivant la Loi sur la fonction publique est un fonctionnaire.
2. Un tableau synthèse des situations pouvant faire l'objet d'un recours est présenté à l'annexe 1.

1.2.2 Organisme de surveillance

Comme organisme de surveillance, la Commission est chargée de vérifier le caractère impartial et équitable des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines qui touchent les fonctionnaires. Elle est aussi chargée de vérifier le respect de la Loi sur la fonction publique et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires. Pour ce faire, elle procède aux vérifications et aux enquêtes qu'elle juge nécessaires dans les ministères et les organismes de la fonction publique. Elle formule des recommandations aux autorités compétentes et peut faire rapport à l'Assemblée nationale du Québec si elle le juge utile.

1.2.3 Autres activités

À la demande du président du Conseil du trésor, la Commission certifie qu'un moyen d'évaluation permet de constater impartialement la valeur des candidats et qu'il évalue de manière appropriée les connaissances, les expériences ou les aptitudes requises pour les emplois visés. Elle produit aussi des avis portant, notamment, sur le fait de soustraire un emploi ou une catégorie d'emplois de l'application de certaines dispositions de la Loi sur la fonction publique.

La Commission réalise également des études sur divers sujets en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Enfin, la Commission offre un service de renseignements pour :

- les recours possibles en matière de recrutement ou de promotion;
- les recours des fonctionnaires non régis par une convention collective concernant :
  - leurs conditions de travail;
  - les mesures administratives ou disciplinaires prises à leur endroit;
  - le harcèlement psychologique;
- les recours possibles à la suite d'une décision prise par l'employeur qui n'apparaît pas équitable ou impartiale;
- les recours des administrateurs d'État et des membres et dirigeants d'organisme.

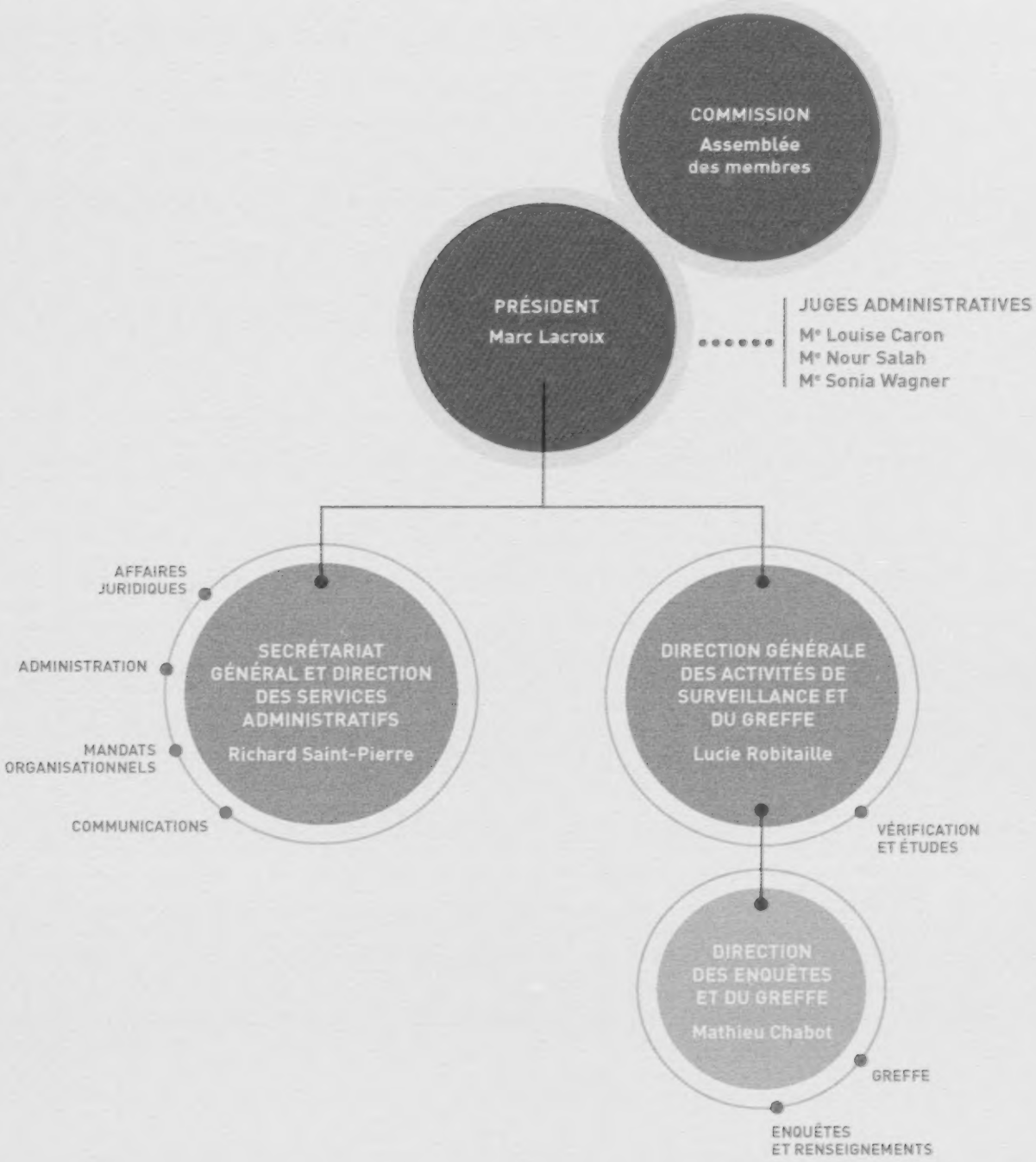
L'information détaillée concernant les principaux champs d'intervention de la Commission se trouve à l'annexe 2.

1.3 Structure organisationnelle

L'un des objectifs poursuivis par la Commission, en termes de mobilisation, est d'assurer une répartition équitable des mandats et de la charge de travail entre ses gestionnaires. Dans cet objectif et dans l'idée de réunir au sein de la même unité toutes les activités dirigées vers la clientèle, la structure organisationnelle de la Commission a été modifiée en 2015-2016. Ainsi, le greffe, qui relevait auparavant du Secrétariat général et direction des services administratifs, est dorénavant rattaché à la direction qui est aussi chargée des enquêtes et des renseignements.

L'organigramme de la Commission au 31 mars 2016 est présenté à la page qui suit.

Organigramme de la Commission au 31 mars 2016



PARTIE 02

FAITS SAILLANTS

Richard Saint-Pierre, secrétaire général et directeur des services administratifs

Plan stratégique 2015-2019 :

- les cibles pour l'année 2015-2016 ont été atteintes dans 93 % des cas (14 sur 15) et les cibles dont la portée va au-delà de l'exercice progressent bien, à l'exception de la cible sur le taux de départs volontaires qui est à surveiller (p. 20 à 23).

Entre autres réalisations liées au plan stratégique, la Commission :

- a multiplié les actions visant à enrichir l'information relative à ses activités, dans la double optique de favoriser l'exercice des droits de ses clientèles et d'accroître la visibilité de ses travaux (p. 24);
- a mis en œuvre plusieurs initiatives destinées à améliorer l'accessibilité aux services et à diminuer les délais de traitement (p. 25);
- a actualisé sa déclaration de services aux citoyens et y a inclus des engagements relatifs aux délais de traitement des activités du tribunal (p. 26);
- a adopté et mis en œuvre une politique de traitement des plaintes et des commentaires issus des clientèles au regard de la qualité des services offerts (p. 26);
- a cartographié et optimisé ses processus opérationnels (p. 27);
- a inclus, dans le rapport annuel, une information plus pertinente et complète pour évaluer la performance organisationnelle et présenter les moyens choisis pour atteindre ses objectifs (p. 29);
- a entrepris une démarche d'évaluation et de prise en considération des risques organisationnels et, dans ce contexte, a élaboré un plan de gestion intégrée des risques (p. 30);
- a élaboré et mis en œuvre un plan d'action de développement durable, même si elle n'y est pas tenue en vertu de la Loi sur le développement durable (p. 30);
- a entrepris des travaux d'analyse comparative des dispositions légales encadrant les tribunaux administratifs et les organismes publics de surveillance en vue d'actualiser son cadre légal (p. 33);
- a intégré à ses façons de faire des pratiques soutenant la mobilisation du personnel, la qualité de vie au travail et le mieux-être des personnes (p. 34). À cet égard, elle a notamment accompli plusieurs actions visant à dynamiser la communication interne (p. 36).

Déclaration de services aux citoyens :

- au total, 11 des 12 engagements relatifs aux délais de traitement (92 %) ont été respectés (p. 38 à 41).

Activités du tribunal :

- les recours en promotion ont diminué de 82 % par rapport aux résultats de 2014-2015. Cette baisse s'explique principalement par le fait que peu de processus de promotion ont été tenus dans la fonction publique au cours de l'année de référence. Par contre, toutes proportions gardées, les plaintes de harcèlement psychologique ont plus que doublé (p. 42);
- concernant les recours pour lesquels elle a été tenue, la médiation a permis de régler le dossier sans décision du tribunal dans 90 % des cas (p. 43);
- au total, 83 % des recours ont été réglés sans décision du tribunal (p. 43);
- le délai moyen de traitement total pour tous les types de recours s'établit à 6,5 mois par rapport à 7,2 mois en 2014-2015 (p. 45);
- le délai moyen de traitement total pour les recours réglés par une décision du tribunal a diminué de 6,1 mois pour les recours en matière de mesures administratives ou disciplinaires, de 3,7 mois pour les recours en matière de promotion, et de 1 mois pour ceux en matière de conditions de travail (p. 46);
- le délai de délibéré de 30 jours a été respecté dans tous les recours en matière de promotion (p. 46).

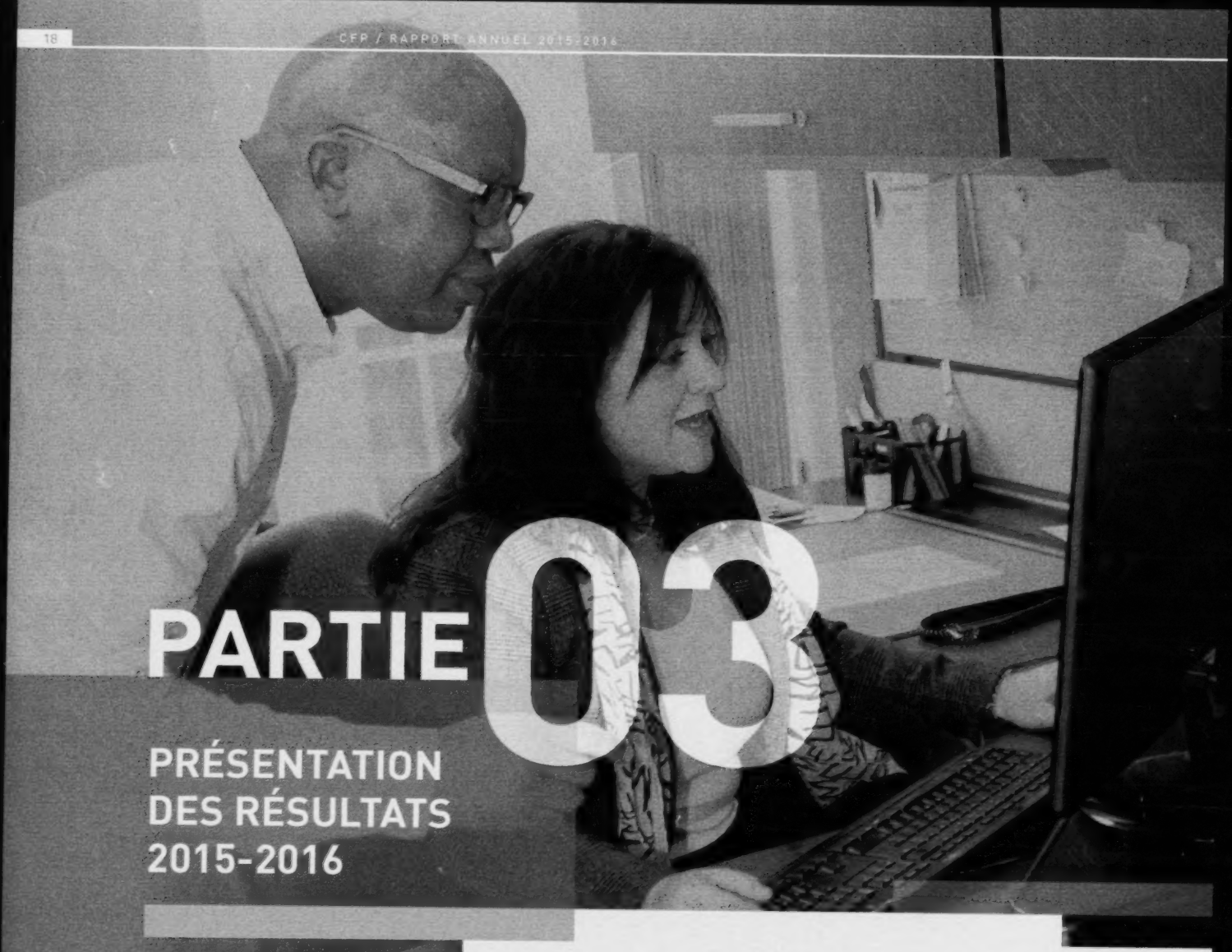
Activités de surveillance

Mandats d'enquête :

- les demandes d'enquête ont diminué pour la troisième année consécutive, en raison de la baisse des activités de recrutement dans la fonction publique (p. 48);
- sur les 14 enquêtes menées à terme au cours de l'année de référence, 6 (43 %) se sont avérées fondées, et la Commission a émis des recommandations en faveur des requérants (p. 49);
- le délai moyen de réalisation des enquêtes est passé de 3,1 à 2,2 mois (p. 49);
- parmi les recommandations ayant fait l'objet d'un suivi, toutes ont donné lieu à un progrès satisfaisant (p. 51).

Mandats de vérification :

- cinq vérifications en matière de dotation et sur les promotions sans concours ont été effectuées dans trois ministères et deux organismes (p. 51);
- le cycle d'évaluation de l'application des recommandations est passé de 2 ans à 1 an (p. 52);
- pour les mandats de vérification ou d'étude ayant fait l'objet d'un suivi, 94 % des recommandations ont donné lieu à un progrès satisfaisant (p. 53).



PARTIE 03

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 2015-2016

La partie 3 porte sur les résultats atteints par la Commission au regard des objectifs de son plan stratégique 2015-2019 et des engagements de sa déclaration de services aux citoyens. Elle traite également de la performance de la Commission relativement aux activités de son tribunal et à ses activités de surveillance.

Salvator Habarugira, conseiller en vérification, et **Méliza Deschênes**, chargée principale de mandats de vérification et d'études

3.1 Aperçu du Plan stratégique 2015-2019

ENJEU 1 Une prestation de services de qualité dans un contexte de redressement des finances publiques et de restructuration de l'État

ORIENTATION STRATÉGIQUE	AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF STRATÉGIQUE*
1 Transformer les façons de faire dans une perspective de qualité de service et d'efficience accrue	1 La qualité, l'accessibilité et la célérité des services	1, 2 et 3
	2 L'efficience des activités	4 et 5
	3 Le renforcement de certains éléments du cadre de gouvernance	6, 7, et 8

ENJEU 2 Le respect, par les ministères et les organismes, des principes promus par la Loi sur la fonction publique

ORIENTATION STRATÉGIQUE	AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF STRATÉGIQUE
2 Contribuer à la saine gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique	4 L'influence des travaux de surveillance et des études	9 et 10
	5 La modernisation des règles d'encadrement des activités de la Commission	11

ENJEU 3 Le maintien d'une équipe compétente et mobilisée

ORIENTATION STRATÉGIQUE	AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF STRATÉGIQUE
3 Offrir un milieu de travail attrayant et valorisant	6 La mobilisation des personnes	12, 13 et 14
	7 L'optimisation des compétences et le transfert des connaissances	15

* Le libellé complet des objectifs stratégiques se trouve dans les pages qui suivent.

3.2 Sommaire des résultats du Plan stratégique 2015-2019

L'année 2015-2016 correspond à la première année de mise en œuvre du Plan stratégique 2015-2019 de la Commission. Le sommaire de cette première année (tableau 1) démontre que la Commission a atteint 14 des 15 cibles (93 %) qu'elle s'était fixées pour l'exercice terminé le 31 mars 2016. Les résultats détaillés sont présentés à la section 3.3.

TABLEAU 1
Sommaire des résultats du Plan stratégique 2015-2019

OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019	INDICATEUR DE RÉSULTAT
1 Enrichir l'information destinée aux clientèles	Nombre d'actions accomplies et nature de ces dernières
	Taux d'augmentation du nombre de visites sur le site Web
2 Accroître la qualité des services, particulièrement sous les dimensions de l'accessibilité et de la rapidité	Nombre d'interventions réalisées pour diminuer les délais de traitement et améliorer l'accessibilité aux services et nature de ces dernières
	Indice de satisfaction des clientèles (qualité perçue)
3 Mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue de la qualité des services	Actualisation de la Déclaration de services aux citoyens et révision des indicateurs de performance
	Définition et application de normes de services pour les principaux services offerts
	Réalisation d'un sondage sur la qualité perçue des services
	Adoption et mise en œuvre d'une politique de traitement des plaintes et des commentaires issus des clientèles
4 Optimiser les processus opérationnels	État d'avancement des travaux d'optimisation
5 Moderniser les systèmes de gestion de l'information afin qu'ils permettent de mieux gérer la performance et d'en rendre compte	État d'avancement des travaux de modernisation
6 Consolider l'approche de gestion axée sur les résultats	Implantation d'un tableau de bord de gestion
	Inclusion, dans le rapport annuel, d'une information plus pertinente et complète pour évaluer la performance, expliquer les écarts et présenter les moyens choisis pour atteindre les objectifs
	Adoption et mise en œuvre d'un plan de gestion intégrée des risques portant sur l'ensemble des activités
7 Contribuer à la démarche gouvernementale de développement durable	Adoption et mise en œuvre d'un plan d'action de développement durable

CIBLE	ATTEINT	NON ATTEINT	PROGRESSE BIEN*	À SURVEILLER*	À VENIR	PAGE
• Minimum annuel de deux actions			●			24
• Augmentation moyenne de 2 % par année					●	24
• Minimum annuel de trois actions			●			25
• Augmentation de l'indice moyen de 6,9 à 8,0 sur 10,0 au 31 mars 2017 et maintien par la suite					●	25
• Déclaration de services aux citoyens actualisée et trois nouveaux indicateurs proposés au 31 mars 2016	●					26
• Normes définies et appliquées au 31 mars 2016	●					26
• 31 mars 2017 et 31 mars 2019					●	26
• Politique adoptée et mise en œuvre au 31 mars 2016	●					26
• Totalité des processus cartographiés au 31 mars 2016 • Totalité des processus optimisés au 31 mars 2018	●		 ●			27
• Étude d'opportunité réalisée au 31 mars 2016 • Étude préliminaire réalisée au 31 mars 2017 • Travaux de modernisation achevés au 31 mars 2019	●				 ● ●	28
• Prototype de tableau de bord élaboré au 31 mars 2017 • Tableau de bord implanté au 31 mars 2018			●		 ●	29
• 31 mars 2017			●			29
• Plan adopté au 31 mars 2016 • Plan mis en œuvre au 31 mars 2019	●				 ●	29
• Plan d'action élaboré au 31 mars 2016 • Plan d'action mis en œuvre au 31 mars 2019	●		 ●			30

SUITE →

SUITE TABLEAU 1

Sommaire des résultats du Plan stratégique 2015-2019

OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019	INDICATEUR DE RÉSULTAT
8 Mettre en place un dispositif additionnel en vue d'une cohérence accrue des décisions et des recommandations	Élaboration d'une version annotée de la Loi sur la fonction publique
9 Favoriser l'application des recommandations formulées par la Commission aux ministères et aux organismes à la suite des vérifications et des enquêtes	Diminution de la durée du cycle de suivi des recommandations formulées dans le contexte des vérifications
	Pourcentage de recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants
10 Accroître le partage des connaissances de la Commission avec les responsables de la gouvernance des ressources humaines au sein de la fonction publique	Fréquence de publication des études
	Nombre de vérifications portant sur des enjeux significatifs en matière de gestion des ressources humaines
	Pourcentage de premiers dirigeants rencontrés au début d'un mandat de vérification concernant leur entité
	Pourcentage de premiers dirigeants dont l'entité a été l'objet de recommandations à la suite d'une enquête et à qui a été expédié un rapport d'enquête
11 Soumettre aux autorités compétentes des propositions relatives à l'actualisation des dispositions légales qui encadrent les activités de la Commission	État d'avancement des travaux
12 Améliorer la qualité de vie au travail	Indice de mobilisation du personnel
	Nombre de mesures mises en place et nature de ces dernières
	Obtention et maintien de la certification « Entreprise en santé »
	Taux de départs volontaires
13 Mettre à profit le potentiel des membres du personnel en misant sur leur responsabilisation et leur polyvalence	Pourcentage des projets d'optimisation des processus auxquels le personnel a été associé
	Pourcentage des fonctions uniques répertoriées et pour lesquelles une relève a été désignée
14 Dynamiser la communication interne	Nombre d'actions mises en place et nature de ces dernières
15 Soutenir l'actualisation des compétences et le transfert des connaissances	Pourcentage des employés ayant à leur disposition un plan annuel personnalisé de développement des compétences
	Pourcentage des activités de ce plan réalisées annuellement
	Nombre d'outils mis au point dans une optique de transfert des connaissances

CIBLE	ATTEINT	NON ATTEINT	PROGRESSE BIEN*	À SURVEILLER*	À VENIR	PAGE
• Document diffusé à l'interne au 31 mars 2017			•			30
• Réduction de 50 % (de 2 ans à 1 an suivant la publication du rapport)	•					31
• 70 % annuellement en vérification • 85 % annuellement en enquête	• •					31
• Une étude en moyenne par année			•			32
• Trois vérifications en moyenne par année			•			32
• 80 % annuellement	•					32
• 100 % annuellement	•					32
• Analyse comparative des dispositions légales encadrant les tribunaux administratifs et les organismes publics de surveillance réalisée au 31 mars 2017 • Propositions soumises aux autorités compétentes au 31 mars 2018			•		• 	33
• 2016-2017 : 75 % • 2018-2019 : 80 %					• •	34
• Minimum de cinq mesures par année			•			34
• Certification obtenue au 31 mars 2018 et maintenue annuellement					•	34
• Taux égal ou inférieur à celui de la fonction publique d'ici 2019				•		34
• 100 %			•			35
• 100 % au 31 mars 2018			•			35
• Minimum annuel d'une action	•					36
• 100 %	•					37
• 90 %		•				37
• Deux outils conçus d'ici le 31 mars 2019	•					37

* Les expressions « Progresse bien » ou « À surveiller » permettent d'apprécier l'état d'avancement des objectifs stratégiques dont la portée va au-delà de l'exercice 2015-2016 ou pour lesquels des travaux ont été entrepris au cours de l'année de référence.

3.3 Résultats détaillés au regard des objectifs du Plan stratégique 2015-2019

OBJECTIF 1	Enrichir l'information destinée aux clientèles	
INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT
Nombre d'actions accomplies et nature de ces dernières	Minimum annuel de deux actions	Progresse bien
Taux d'augmentation du nombre de visites sur le site Web	Augmentation moyenne de 2 % par année	À venir[a]

a. Afin de faire un meilleur suivi de la consultation de son site Web, la Commission a changé d'outil de mesure d'audience. Ainsi, les statistiques fournies par le nouveau module sont consultables pour les visites ayant eu lieu à partir du 1er avril 2015 seulement. Il n'est donc pas possible de comparer les données de 2015-2016 avec la même période pendant l'année 2014-2015.

La Commission vise à adopter une approche proactive quant à la diffusion de l'information relative à ses activités, dans la double optique de favoriser l'exercice des droits de ses clientèles et d'accroître la visibilité de ses travaux.

Ainsi, en 2015-2016, la Commission a instauré l'envoi de courriels aux nouveaux administrateurs d'État et dirigeants d'organisme à la suite de leur nomination par le Conseil des ministres ou par l'Assemblée nationale. Ces communications, transmises par le président de la Commission, ont pour objet de les informer des recours qui s'offrent à eux en cas de besoin. Des courriels sont également envoyés aux cadres nouvellement nommés, ainsi qu'aux conseillers en gestion des ressources humaines qui se joignent à la fonction publique, afin de leur présenter les services et les activités de la Commission.

Des rencontres pour faire connaître le rôle et les responsabilités de la Commission ont également été tenues avec deux cohortes de participants au programme Comprendre le fonctionnement de l'État offert par l'École nationale d'administration publique (ENAP) et avec deux groupes de conseillers en gestion des ressources humaines à l'occasion de la Journée nationale de la justice administrative.

La Commission diffuse également davantage d'information sur son site Web. Depuis avril 2015, elle y présente notamment ses rapports d'enquête. Des actualités portant sur les résultats de ses enquêtes et les décisions rendues par son tribunal sont aussi publiées de façon régulière dans son site. Le rôle d'audience et les orientations de la Commission en matière de remise d'audience[3], lesquelles ont fait l'objet d'une révision

3. Une demande en vue de reporter l'audience à une date ultérieure peut être formulée par l'une ou l'autre des parties en cause.

en 2015-2016, ont été ajoutés dans son site Web. De plus, pour faciliter les démarches des personnes qui ont soumis un recours devant le tribunal ou qui ont fait une demande d'enquête, des liens hypertextes menant vers le site de la Commission sont maintenant insérés dans la correspondance qui leur est adressée. Dès le début de l'année 2016-2017, ces liens les mèneront vers deux nouvelles capsules réalisées en 2015-2016 : l'une porte sur la séance d'échanges et d'information; l'autre, sur la médiation.

Afin d'améliorer la visibilité de ses travaux, la Commission diffuse, depuis le mois de janvier 2016, une infolettre regroupant des résumés de décisions rendues par le tribunal ainsi que les résultats de ses enquêtes et de ses vérifications. L'infolettre *La CFP vous informe* est transmise aux ministères et aux organismes ainsi qu'aux associations engagées dans la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique québécoise. Au 31 mars 2016, plus de 300 abonnés recevaient l'infolettre. Celle-ci est également déposée dans le site Web de la Commission.

Enfin, la Commission a fait son entrée sur les réseaux sociaux, par l'entremise du réseau LinkedIn. Elle y publie régulièrement des actualités relatives à la diffusion de ses rapports de vérification ou d'enquête et de ses décisions.

OBJECTIF 2	Accroître la qualité des services, particulièrement sous les dimensions de l'accessibilité et de la rapidité

INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT
Nombre d'interventions réalisées pour diminuer les délais de traitement et améliorer l'accessibilité aux services et nature de ces dernières	Minimum annuel de trois actions	Progresse bien
Indice de satisfaction des clientèles (qualité perçue)	Augmentation de l'indice moyen de 6,9 à 8,0 sur 10,0 au 31 mars 2017 et maintien par la suite	À venir

Au cours de l'année 2015-2016, la Commission a effectué plusieurs interventions destinées à améliorer l'accessibilité à ses services et à diminuer ses délais de traitement. Ces interventions étaient prévues dans les plans d'amélioration continue des services du greffe, des enquêtes et des renseignements.

Ainsi, en ce qui concerne les enquêtes, le processus de validation des rapports a été amélioré : ceux-ci sont maintenant adoptés par les membres de l'assemblée en mode continu, ce qui a pour effet d'accélérer leur transmission. Le nombre de paliers de validation préalables à l'adoption des rapports a également été réduit.

Pour l'ensemble des services de la Commission, les accusés de réception sont désormais envoyés sans préanalyse de dossier. La transmission généralisée par courriel dans le cas des communications avec la clientèle de même qu'avec les divers intervenants aux différentes étapes de traitement des demandes d'enquête et des recours devant le tribunal a permis en outre d'améliorer la célérité des processus.

Des changements ont aussi été apportés au mode de fixation des séances d'échanges et d'information pour les personnes qui déposent un recours en matière de promotion. Ces séances sont dorénavant fixées en continu plutôt que mensuellement, ce qui permet de les tenir plus tôt dans le processus.

Enfin, des interventions en vue de réduire les délais de traitement et d'améliorer la prestation de services pour les demandes de renseignements ont été réalisées. Ainsi, l'organisation du travail du personnel affecté à la fonction renseignement a été revue de façon qu'il n'y ait qu'un seul niveau de répondant. De plus, certaines tâches sans valeur ajoutée pour la clientèle ou pour l'organisation ont été supprimées.

OBJECTIF 3	Mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue de la qualité des services	
INDICATEUR	**CIBLE**	**RÉSULTAT**
Actualisation de la Déclaration de services aux citoyens et révision des indicateurs de performance	Déclaration de services aux citoyens actualisée et trois nouveaux indicateurs proposés au 31 mars 2016	Atteint
Définition et application de normes de services pour les principaux services offerts	Normes définies et appliquées au 31 mars 2016	Atteint
Réalisation d'un sondage sur la qualité perçue des services	31 mars 2017 et 31 mars 2019	À venir
Adoption et mise en œuvre d'une politique de traitement des plaintes et des commentaires issus des clientèles	Politique adoptée et mise en œuvre au 31 mars 2016	Atteint

En 2015-2016, plusieurs travaux liés à la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue ont été réalisés. Souhaitant baser cette démarche sur des engagements renouvelés auprès des usagers de ses services, la Commission a actualisé sa déclaration de services aux citoyens dès le début de la période de référence.

Les engagements relatifs aux délais de traitement sont liés à neuf indicateurs dont cinq concernent les activités du tribunal, secteur pour lequel la Commission n'avait pas d'engagements précis envers la clientèle. Comme l'a recommandé le Vérificateur général du Québec dans son rapport de vérification de mai 2012, qui portait, entre autres, sur la gestion de trois tribunaux administratifs[4], ces nouveaux indicateurs portent notamment sur le délai de fixation des audiences et des médiations, ainsi que sur le délai de traitement total des recours, ce qui permet de parfaire l'information de gestion pour mieux évaluer la performance de la Commission, en rendre compte et y apporter les modifications nécessaires.

La révision des engagements relatifs à la qualité des services a été faite en tenant compte des résultats du sondage sur la qualité des services réalisé en 2013-2014. De ces engagements ont découlé des normes de services internes qui ont été définies en collaboration avec le personnel affecté aux services à la clientèle.

En 2015-2016, la Commission a également adopté une politique de traitement des plaintes et des commentaires issus des clientèles au regard de la qualité des services, laquelle a été présentée au personnel et diffusée dans son site Web.

OBJECTIF 4	Optimiser les processus opérationnels	
INDICATEUR	**CIBLE**	**RÉSULTAT**
État d'avancement des travaux d'optimisation	Totalité des processus cartographiés au 31 mars 2016	Atteint
	Totalité des processus optimisés au 31 mars 2018	Progresse bien

La Commission considère que la recherche de la performance, dont l'efficience constitue l'une des dimensions clés, passe par l'optimisation de ses processus, c'est-à-dire, une amélioration de ses façons de faire découlant d'une analyse de l'organisation du travail et de la détermination de pistes d'amélioration pour chacun des processus de l'organisation. La cartographie des processus constitue une étape préalable à l'amélioration de ces derniers.

4. Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale du Québec pour l'année 2012-2013, Vérification de l'optimisation des ressources, printemps 2012, chapitre 2.

Au cours de l'année, les travaux de cartographie, entrepris en 2014-2015 pour certains processus opérationnels, ont tous été réalisés ou mis à jour. Ces processus sont les suivants : renseigner la clientèle; mener des enquêtes; régler des recours; réaliser des mandats de vérification ou des études; et certifier des examens. Plusieurs améliorations ont déjà été apportées, notamment aux processus liés aux services à la clientèle. Ils sont décrits sous l'objectif 2.

OBJECTIF 5	Moderniser les systèmes de gestion de l'information afin qu'ils permettent de mieux gérer la performance et d'en rendre compte	
INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT
État d'avancement des travaux de modernisation	Étude d'opportunité réalisée au 31 mars 2016	Atteint
	Étude préliminaire réalisée au 31 mars 2017	À venir
	Travaux de modernisation achevés au 31 mars 2019	À venir

La mesure et la gestion de la performance organisationnelle impliquent la disponibilité d'un système d'information qui en constitue le pilier. En modernisant ses systèmes d'information de gestion, la Commission pourra mieux gérer la performance et en rendre compte. Cela lui permettra notamment d'accroître son efficacité opérationnelle et d'avoir un meilleur contrôle de ses coûts.

Les travaux réalisés au cours de l'année de référence ont mené à la réalisation d'une étude d'opportunité, dont les objectifs étaient de faire un exposé de la situation, de mettre en évidence des scénarios, de décrire, d'évaluer et de comparer les options les plus probables et envisageables dans la mesure des capacités financières, administratives et opérationnelles de la Commission ainsi que de recommander l'option la plus favorable à l'amélioration des solutions d'affaires. La Commission a entamé des consultations sur les suites à donner au rapport produit par la firme chargée de l'étude d'opportunité.

En attente d'une solution plus pérenne, un outil statistique a été implanté dans le courant de l'année. Celui-ci permet, dans les limites du système de gestion actuel du greffe, de produire plus rapidement les données nécessaires au suivi des engagements de la Déclaration de services aux citoyens et des activités du tribunal.

OBJECTIF 6	Consolider l'approche de gestion axée sur les résultats	
INDICATEUR	**CIBLE**	**RÉSULTAT**
Implantation d'un tableau de bord de gestion	Prototype de tableau de bord élaboré au 31 mars 2017	Progresse bien
	Tableau de bord implanté au 31 mars 2018	À venir
Inclusion, dans le rapport annuel, d'une information plus pertinente et complète pour évaluer la performance, expliquer les écarts et présenter les moyens choisis pour atteindre les objectifs	31 mars 2017	Progresse bien
Adoption et mise en œuvre d'un plan de gestion intégrée des risques portant sur l'ensemble des activités	Plan adopté au 31 mars 2016	Atteint
	Plan mis en œuvre au 31 mars 2019	À venir

Le choix de la Commission de consolider son approche de gestion axée sur les résultats est lié à la reconnaissance de la nécessité d'améliorer son cadre de gouvernance et sa performance globale. Pour concrétiser cette ambition stratégique, la Commission mise sur la réalisation de ses engagements et le suivi des résultats obtenus ainsi que sur l'amélioration et l'utilisation accrue de l'information de gestion. Les travaux en vue de planifier les étapes pour l'implantation d'un tableau de bord de gestion ont ainsi été réalisés en 2015-2016.

La consolidation de la gestion axée sur les résultats passe également par l'inclusion, dans le rapport annuel, d'une information plus pertinente et complète pour évaluer la performance organisationnelle, expliquer les écarts relevés et présenter les moyens choisis par la Commission en vue d'atteindre ses objectifs. C'est dans cette optique que le *Rapport annuel 2014-2015* a été amélioré et que le présent rapport a été réalisé, et ce, en tenant compte des recommandations formulées par la Commission de l'administration publique à l'ensemble des ministères et organismes dans ses 20e et 24e rapports sur l'imputabilité, publiés respectivement en juin 2008 et en juin 2010.

Pour appuyer la gestion axée sur les résultats et dans l'optique d'accroître la probabilité d'atteindre ses objectifs, la Commission a également amorcé, en 2015-2016, les travaux qui mènent à l'implantation d'une démarche d'évaluation et de prise en considération des risques organisationnels. L'élaboration du Plan de gestion intégrée des risques a porté sur l'identification des risques majeurs et sectoriels, leur évaluation et leur classement en fonction du niveau de maîtrise et des mesures de contrôle en place.

La mise en œuvre du Plan de gestion intégrée des risques permettra notamment d'assurer la continuité des activités et le maintien des services, de faciliter le choix des priorités et la détermination des enjeux en contexte d'incertitude, de même que d'alimenter la planification des activités et des ressources en fonction des priorités et des niveaux de risque acceptables pour la Commission.

OBJECTIF 7	Contribuer à la démarche gouvernementale de développement durable	
INDICATEUR	**CIBLE**	**RÉSULTAT**
Adoption et mise en œuvre d'un plan d'action de développement durable	Plan d'action élaboré au 31 mars 2016	Atteint
	Plan d'action mis en œuvre au 31 mars 2019	Progresse bien

Bien qu'elle ne soit pas directement visée par la Loi sur le développement durable, la Commission estime qu'il est de son devoir de participer à cette orientation gouvernementale et de mettre en œuvre des pratiques exemplaires en la matière. C'est dans cette optique qu'elle a adopté une politique et élaboré un plan d'action de développement durable. Les actions concrètes qui ont été réalisées en 2015-2016 sont présentées à la section 5.4.

OBJECTIF 8	Mettre en place un dispositif additionnel en vue d'une cohérence accrue des décisions et des recommandations	
INDICATEUR	**CIBLE**	**RÉSULTAT**
Élaboration d'une version annotée de la Loi sur la fonction publique	Document diffusé à l'interne au 31 mars 2017	Progresse bien

La Commission a prévu l'élaboration d'une version annotée de la Loi sur la fonction publique afin de faciliter la compréhension, par les intervenants visés, des différents aspects qui la composent. Ce dispositif s'ajoute à ceux qui ont été prévus par le législateur ou mis en place à l'initiative de la Commission afin d'assurer une cohérence accrue des décisions.

En 2015-2016, une version provisoire de cette loi annotée a été présentée à l'assemblée et au comité de direction de la Commission.

OBJECTIF 9	Favoriser l'application des recommandations formulées par la Commission aux ministères et aux organismes à la suite des vérifications et des enquêtes	
INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT
Diminution de la durée du cycle de suivi des recommandations formulées dans le contexte des vérifications	Réduction de 50 % (de 2 ans à 1 an suivant la publication du rapport)	Atteint
Pourcentage de recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants	70 % annuellement en vérification	Atteint
	85 % annuellement en enquête	Atteint

Au terme d'une vérification, la Commission émet des recommandations aux entités vérifiées, lesquelles doivent élaborer un plan d'action dans les mois suivant la publication du rapport. Puis la Commission fait un suivi auprès des entités en question afin de vérifier la mise en œuvre de leur plan d'action. Au cours de l'année de référence, la durée du cycle de suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification de la Commission est passée de 2 ans à 1 an suivant la publication du rapport. Dans cette foulée, le délai accordé aux entités visées pour produire leur plan d'action est passé de 6 à 3 mois.

En 2015-2016, la Commission a ainsi effectué le suivi de ses recommandations relativement à 10 mandats de vérification. Il ressort de ce suivi que 94 % des recommandations émises (64 sur 68) ont donné lieu à des résultats satisfaisants, comparativement à 84 % en 2014-2015 et à 87 % en 2013-2014.

Des recommandations peuvent également être formulées à un ministère ou à un organisme à la suite d'une enquête effectuée par la Commission. Si tel est le cas, l'entité visée doit indiquer à la Commission les mesures qu'elle compte mettre en place pour appliquer lesdites recommandations. Au cours de l'année de référence, la Commission a effectué un suivi relativement à 13 rapports d'enquête ayant fait l'objet de recommandations. Toutes les recommandations (100 %) ont donné lieu à des progrès satisfaisants, comparativement à 96 % en 2014-2015 et à 93 % en 2013-2014.

OBJECTIF 10	Accroître le partage des connaissances de la Commission avec les responsables de la gouvernance des ressources humaines au sein de la fonction publique	
INDICATEUR	**CIBLE**	**RÉSULTAT**
Fréquence de publication des études	Une étude en moyenne par année	Progresse bien
Nombre de vérifications portant sur des enjeux significatifs en matière de gestion des ressources humaines	Trois vérifications en moyenne par année	Progresse bien
Pourcentage de premiers dirigeants rencontrés au début d'un mandat de vérification concernant leur entité	80 % annuellement	Atteint
Pourcentage de premiers dirigeants dont l'entité a été l'objet de recommandations à la suite d'une enquête et à qui a été expédié un rapport d'enquête	100 % annuellement	Atteint

La Commission souhaite accroître le partage de ses connaissances avec les responsables de la gouvernance des ressources humaines au sein de la fonction publique. C'est dans cette optique qu'elle vise à augmenter la fréquence de publication de ses études et le nombre moyen de vérifications réalisées annuellement.

Au cours de l'année, cinq vérifications en matière de dotation et sur les promotions sans concours ont été effectuées dans trois ministères et deux organismes. Au 31 mars 2016, une étude sur l'embauche des agentes de secrétariat était en voie d'être finalisée. Celle-ci sera rendue publique en 2016-2017.

Tous les premiers dirigeants des entités pour lesquelles une vérification a été amorcée en 2015-2016 ont été rencontrés par le président et les intervenants de la Commission au début du mandat. Ces rencontres permettent d'informer les dirigeants quant au rôle et aux activités de la Commission, et de leur expliquer la portée du mandat dont leur entité fera l'objet. Ces derniers peuvent alors faire part à la Commission de leurs préoccupations en matière de gestion des ressources humaines.

Enfin, depuis la fin de l'année 2014-2015, les rapports d'enquête assortis de recommandations sont dorénavant expédiés aux premiers dirigeants qui sont invités à se prononcer sur les suites qu'ils entendent y donner. Parmi les rapports d'enquête produits en 2015-2016, six ont fait l'objet de recommandations. Les six rapports (100 %) ont été expédiés aux dirigeants visés.

OBJECTIF 11	Soumettre aux autorités compétentes des propositions relatives à l'actualisation des dispositions légales qui encadrent les activités de la Commission	
INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT
État d'avancement des travaux	Analyse comparative des dispositions légales encadrant les tribunaux administratifs et les organismes publics de surveillance réalisée au 31 mars 2017	Progresse bien
	Propositions soumises aux autorités compétentes au 31 mars 2018	À venir

Au cours de l'année de référence, la Commission a amorcé les travaux relatifs à l'analyse comparative des dispositions légales encadrant les tribunaux administratifs et les organismes publics de surveillance. Cette analyse constitue un exercice préalable à l'actualisation effective du cadre légal de la Commission avec comme objectif d'adapter les façons de faire de son tribunal administratif et de ses activités de surveillance aux exigences des meilleures pratiques.

À terme, l'exercice permettra à la Commission d'évaluer les modifications pertinentes qu'il conviendrait d'apporter à la Loi sur la fonction publique en ce qui a trait à l'encadrement de ses activités, en vue de les soumettre aux autorités compétentes au moment jugé opportun.

OBJECTIF 12	Améliorer la qualité de vie au travail	
INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT
Indice de mobilisation du personnel	2016-2017 : 75 % 2018-2019 : 80 %	À venir
Nombre de mesures mises en place et nature de ces dernières	Minimum de cinq mesures par année	Progresse bien
Obtention et maintien de la certification « Entreprise en santé »	Certification obtenue au 31 mars 2018 et maintenue annuellement	À venir
Taux de départs volontaires	Taux égal ou inférieur à celui de la fonction publique d'ici 2019	À surveiller

En 2014-2015, après avoir produit un exposé de la situation à l'égard de la mobilisation de son personnel, la Commission a conclu à la nécessité de placer au cœur de ses préoccupations de gestion le développement d'un milieu de travail attrayant et valorisant.

La Commission vise donc l'intégration, à ses façons de faire, de pratiques soutenant la mobilisation, la qualité de vie au travail ainsi que la santé et le mieux-être des personnes, le but sous-jacent étant que les personnes qui y travaillent soient davantage satisfaites de leur environnement de travail, que leur apport soit reconnu et qu'elles demeurent performantes. Dans cette optique, l'organisation agit dans quatre sphères d'activité : 1) les pratiques de gestion; 2) la prévention et les interventions en matière de santé physique et psychologique; 3) l'environnement de travail; et 4) les saines habitudes de vie. Au cours de l'année de référence, plusieurs mesures ont été mises en place à cet égard.

Sur le plan des pratiques de gestion, la Commission a adopté une politique sur la reconnaissance et la valorisation du personnel. Des attentes relatives à la mise en œuvre de pratiques favorables à la santé et à la qualité de vie au travail ont par ailleurs été ajoutées aux attentes signifiées des gestionnaires. Une rencontre de « mi-parcours » entre gestionnaire et employé a aussi été instaurée (la rencontre se tient à mi-chemin entre le moment de la remise des attentes et l'évaluation du rendement; elle permet notamment d'apporter des précisions quant aux attentes formulées en début d'année et de les adapter, au besoin).

La Commission a également adopté une politique et un plan d'action sur la santé et le mieux-être. Les actions contenues dans ce dernier s'appuient principalement sur les résultats du sondage sur la mobilisation du personnel (réalisé en 2014-2015) ainsi que sur les résultats d'un sondage consacré à la santé et au mieux-être et réalisé à l'interne au cours de l'année 2015-2016. Outre l'adoption de son plan d'action, la Commission a réalisé de nombreuses interventions en matière de santé et de qualité de vie au travail, dont plusieurs avant même de disposer d'un plan d'action officiel.

Bon nombre d'actions relatives à la sécurité physique des lieux de travail ont également été réalisées en cours d'année : tests de qualité de l'air, intervention relative au bruit et à la température des bureaux, offre de services d'ergonomie à l'ensemble du personnel et vérification des pratiques exemplaires en matière de gestion de la salubrité des distributeurs d'eau.

Des efforts significatifs ont aussi été fournis en vue de la diffusion d'information concernant la prévention et la promotion de saines habitudes de vie. Pour ce faire, la section « Santé mieux-être » a été créée dans le nouvel intranet de la Commission. Des chroniques sur différents thèmes liés à la santé y sont régulièrement diffusées. Un club d'activité physique a été mis en place et deux activités ont été tenues au cours de la période. Ces activités, qui se déroulent en dehors du temps de travail des employés, ont attiré près du tiers de l'effectif.

Dans l'optique de promouvoir les ressources mises à la disposition des membres du personnel, une séance d'information sur le Programme d'aide aux employés par une ressource du Centre de services partagés du Québec leur a été offerte. Les employés ont également participé à une séance d'information sur le harcèlement psychologique au travail, séance animée par une personne-ressource de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

La mesure périodique du niveau de mobilisation du personnel de même que l'obtention, d'ici le 31 mars 2018, et le maintien de la certification « Entreprise en santé » viendront confirmer la pertinence des initiatives mises en avant par la Commission. Certaines données administratives, notamment celle relative au taux de départs volontaires du personnel, seront également prises en considération. La Commission surveillera d'ailleurs celui-ci de près, étant donné qu'elle vise qu'il soit égal ou inférieur à celui de la fonction publique d'ici 2019 (les données comparatives sont présentées au tableau 27 de la page 61).

La prochaine mesure du niveau de mobilisation du personnel de la Commission est prévue pour le début de l'année 2016-2017.

OBJECTIF 13	Mettre à profit le potentiel des membres du personnel en misant sur leur responsabilisation et leur polyvalence	
INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT
Pourcentage des projets d'optimisation des processus auxquels le personnel a été associé	100 %	Progresse bien
Pourcentage des fonctions uniques répertoriées et pour lesquelles une relève a été désignée	100 % au 31 mars 2018	Progresse bien

Soucieuse d'offrir un milieu de travail attrayant et valorisant, la Commission souhaite mettre à profit le potentiel de ses employés en misant sur leur responsabilisation, notamment dans le cas des travaux d'optimisation de ses processus. Au cours de l'année, les membres du personnel ont été associés à tous les projets de réorganisation qui touchent leur travail.

De plus, considérant que son personnel est un allié pour la résolution des problèmes, la découverte des occasions d'amélioration et, de façon générale, pour sa progression, la Commission a mis en place un système de gestion des idées. Depuis son implantation, en mai 2015, 13 suggestions ont été formulées à la Commission. Celle-ci en a accepté 12. Le taux de participation du personnel a été de 27 %.

Par ailleurs, au cours de l'année 2015-2016, la Commission a répertorié et documenté les fonctions uniques de l'organisation et a prévu une relève potentielle pour chacune d'elles. L'exercice de consolidation se poursuivra en 2016-2017.

OBJECTIF 14	Dynamiser la communication interne	
INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT
Nombre d'actions mises en place et nature de ces dernières	Minimum annuel d'une action	Atteint

Consciente que le partage de l'information s'inscrit au nombre des pratiques qui contribuent à la mobilisation de son personnel et à l'établissement d'un climat de confiance et de motivation propice à l'action commune, la Commission a pris des initiatives afin de dynamiser la communication interne.

Au cours de l'année de référence, la Commission a implanté un intranet amélioré afin de favoriser la circulation de l'information. L'année ayant été marquée par de nombreux changements pour les membres du personnel, ceux-ci ont donc pu prendre connaissance, en temps réel, des actualités liées aux activités ou à l'évolution des grands dossiers de la Commission.

Pour guider son action en matière de communication interne et plus précisément en matière de diffusion d'information dans son intranet, la Commission a adopté une politique sur la communication interne et une politique éditoriale pour l'intranet.

En plus des informations diffusées au quotidien par l'entremise de l'intranet, la Commission a également tenu des rencontres avec les membres de son personnel afin de les tenir au fait de dossiers d'importance, tels le Plan d'action 2015-2016, l'actualisation de la Déclaration de services aux citoyens, le cadre budgétaire annuel, la démarche pour la certification « Entreprise en santé » et le Plan d'action en santé et mieux-être, le Plan d'action de développement durable, le système de gestion des idées du personnel, la gestion intégrée des documents et le lancement de l'intranet.

OBJECTIF 15	Soutenir l'actualisation des compétences et le transfert des connaissances	
INDICATEUR	CIBLE	RÉSULTAT
Pourcentage des employés ayant à leur disposition un plan annuel personnalisé de développement des compétences	100 %	Atteint
Pourcentage des activités de ce plan réalisées annuellement	90 %	Non atteint
Nombre d'outils mis au point dans une optique de transfert des connaissances	Deux outils conçus d'ici le 31 mars 2019	Atteint

La crédibilité et le pouvoir d'influence de la Commission reposent en grande partie sur l'expertise de son personnel. Sur la base de cette prémisse, la Commission reconnaît l'importance du savoir-faire et du savoir-être de son personnel pour l'atteinte de ses objectifs. Elle considère également qu'un milieu de travail qui favorise et qui valorise l'acquisition de compétences et le transfert des connaissances a une incidence directe sur la mobilisation de ses employés.

La Commission soutient ainsi l'actualisation des compétences professionnelles par l'élaboration et le suivi de plans de développement personnalisés. Ce moyen d'intervention s'inscrit dans le plan organisationnel de développement des ressources humaines, outil essentiel pour donner une cohérence aux activités de formation.

Tous les employés de la Commission présents au début et à la fin de la période de référence ont établi un plan de développement personnalisé. Toutefois, en raison des contraintes budgétaires imposées par le Conseil du trésor le 25 juin 2016, seules les formations incontournables ont été autorisées après cette date, de sorte que seulement 57 % des activités prévues ont été réalisées.

Dans une optique de continuité du savoir, la Commission a également fait des efforts pour mettre au point des outils adaptés aux besoins des employés actuels et futurs. Ainsi, des documents sous forme d'aide-mémoire ont été réalisés. À titre d'exemple, un des documents produits présente les principales modifications apportées aux vocables à employer à la suite de l'entrée en vigueur du Règlement concernant le processus de qualification et les personnes qualifiées.

Toujours dans la perspective du transfert des connaissances, une activité de sensibilisation à la gestion intégrée des documents a été offerte à l'ensemble du personnel.

3.4 Résultats relatifs aux engagements de la Déclaration de services aux citoyens

La présente section rend compte des résultats atteints par la Commission pour chacun des objectifs de sa déclaration de services aux citoyens, en vigueur depuis le 1er avril 2015. C'est la première reddition de comptes à l'égard des engagements qui y sont pris.

La Commission considère que ses engagements sont respectés quand le pourcentage de cas traités dans le délai maximal est de 95 % et plus.

Demande de renseignements

En 2015-2016, la Commission a reçu 292 demandes de renseignements (299 en 2014-2015), dont 125 qui ont été redirigées vers d'autres instances (117 en 2014-2015). Dans 99 % des cas, le client a été joint dans le délai maximal de 1 jour ouvrable et dans 100 % des cas il a reçu une réponse complète dans le délai maximal de 2 jours ouvrables (délai moyen de 0,1 jour ouvrable).

DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS

	ENGAGEMENT	RÉSULTATS 2015-2016		
	DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI HABITUEL[a] (75 %)	POURCENTAGE DE CAS TRAITÉS DANS LE DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI MOYEN
Prise de contact avec le client	**1 jour ouvrable**	Le jour même	99 %	0,1 jour
Réponse complète à la demande de renseignements	**2 jours ouvrables**	Le jour même	100 %	0,1 jour

a. Trois fois sur quatre, le délai de réponse correspond à celui qui est mentionné ci-dessous.

Demande d'enquête

En 2015-2016, la Commission a reçu 47 demandes d'enquête[5]. Dans 95 % des cas, le requérant a été joint dans le délai maximal de 5 jours ouvrables (délai moyen de 1,4 jour). De plus, dans 100 % des cas le rapport d'enquête a été transmis dans le délai maximal de 12 mois (délai moyen de 1,5 mois).

5. On ne tient pas compte ici des demandes d'enquête anonymes (2) et des enquêtes entreprises à l'initiative de la Commission (2), d'où l'écart par rapport au nombre de demandes reçues présenté au tableau 17 de la page 50.

DEMANDE D'ENQUÊTE

	ENGAGEMENT	RÉSULTATS 2015-2016		
	DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI HABITUEL (75 %)	POURCENTAGE DE CAS TRAITÉS DANS LE DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI MOYEN
Contact téléphonique avec le client à la suite d'une demande d'enquête écrite	**5 jours ouvrables**	2,0 jours	95 %	1,4 jour
Transmission des résultats écrits de l'enquête au client[a]	**12 mois**	1,8 mois	100 %	1,5 mois

a. Les données portent sur les demandes reçues après le 1er avril 2015, date d'entrée en vigueur de la Déclaration de services aux citoyens, ce qui explique certains écarts par rapport aux données relatives aux activités exposées dans la section 3.5 du présent rapport.

Recours devant le tribunal

En 2015-2016, la Commission a reçu 87 demandes de recours devant le tribunal. Le délai maximal pour l'envoi de l'accusé de réception a été respecté dans 98 % des cas et le délai moyen a été de 0,6 jour.

RECOURS DEVANT LE TRIBUNAL

	ENGAGEMENT	RÉSULTATS 2015-2016		
	DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI HABITUEL	POURCENTAGE DE CAS TRAITÉS DANS LE DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI MOYEN
Délai pour l'envoi d'un accusé de réception	**2 jours ouvrables**	0,1 jour	98 %	0,6 jour

Recours en matière de promotion

En 2015-2016, les délais maximaux pour la tenue de la séance d'échanges et d'information et pour fixer la première audience ont été respectés dans 100 % des cas.

RECOURS EN MATIÈRE DE PROMOTION

	ENGAGEMENT	RÉSULTATS 2015-2016		
	DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI HABITUEL	POURCENTAGE DE CAS TRAITÉS DANS LE DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI MOYEN
Délai pour la tenue de la séance d'échanges et d'information	**10 mois**	5,0 mois	100 %	4,3 mois
Délai de première audience fixée	**15 mois**	7,4 mois	100 %	6,1 mois

Recours en matière de conditions de travail, de mesures administratives ou disciplinaires, ou encore de harcèlement psychologique

Pour les recours en matière de conditions de travail, de mesures administratives ou disciplinaires ou encore de harcèlement psychologique, la cible relative au délai de première audience fixée a été respectée dans 100 % des cas. Pour le délai de première médiation fixée, elle a été respectée dans 92 % (22/24) des cas. Les deux dossiers pour lesquels le délai maximal n'a pas été respecté concernent une seule et même personne, et le retard est dû au fait que les parties ont tardé à accepter la médiation.

RECOURS EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE TRAVAIL, DE MESURES ADMINISTRATIVES OU DISCIPLINAIRES AINSI QU'EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

	ENGAGEMENT	RÉSULTATS 2015-2016		
	DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI HABITUEL	POURCENTAGE DE CAS TRAITÉS DANS LE DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI MOYEN
Délai de première audience fixée	**5 mois**	3,0 mois	100 %	2,7 mois
Délai de première médiation fixée	**5 mois**	3,1 mois	92 %	2,8 mois

Recours reçus et fermés au cours de l'année

Les recours reçus depuis le 1er avril 2015 et qui ont été fermés au cours de l'année ont été traités dans un délai moyen de 3,8 mois.

RECOURS REÇUS ET FERMÉS AU COURS DE L'ANNÉE

	ENGAGEMENT	RÉSULTATS 2015-2016		
	DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI HABITUEL	POURCENTAGE DE CAS TRAITÉS DANS LE DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI MOYEN
Délai de traitement total	**16 mois**	5,1 mois	100 %	3,8 mois

Plaintes et commentaires sur la qualité des services

En 2015-2016, la Commission a reçu deux plaintes et deux commentaires sur la qualité des services. Dans chacun des cas, les délais maximaux pour la prise de contact et la réponse complète ont été respectés.

PLAINTES ET COMMENTAIRES SUR LA QUALITÉ DES SERVICES	ENGAGEMENT	RÉSULTATS 2015-2016		
	DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI HABITUEL	POURCENTAGE DE CAS TRAITÉS DANS LE DÉLAI MAXIMAL	DÉLAI MOYEN
Prise de contact avec le client	**2 jours ouvrables**	1,0 jour	100 %	0,5 jour
Réponse complète	**10 jours ouvrables**	2,3 jours	100 %	1,5 jour

La première plainte concernait le délai de première audience fixée. Quant à la seconde, elle portait sur des éléments d'information publiés dans un rapport d'enquête diffusé sur le site Web de la Commission.

Selon la Politique de gestion des plaintes et des commentaires sur la qualité des services, une plainte est considérée comme fondée lorsque l'analyse des faits démontre un manquement aux engagements énoncés dans la Déclaration de services aux citoyens ou aux règles déontologiques de la Commission.

Comme le montre le tableau 2, les plaintes reçues en 2015-2016 se sont révélées non fondées, tout comme celles qui avaient été reçues en 2014-2015 et en 2013-2014. Pour ce qui est des commentaires, ils ont été considérés dans le processus d'amélioration continue des services.

PLAINTES SUR LA QUALITÉ DES SERVICES	2013 2014	2014 2015	2015 2016
Plaintes reçues	4	1	2
Plaintes fondées	0	0	0

TABLEAU 2
Plaintes sur la qualité des services (reçues et fondées)

3.5 Performance relative aux activités du tribunal et aux activités de surveillance

La présente section trace un portrait d'ensemble des activités du tribunal. Elle porte également sur les mandats d'enquête effectués et sur le suivi des recommandations formulées dans le contexte de ces mandats. Elle offre aussi un résumé des travaux de vérification effectués en 2015-2016 et le suivi des recommandations qui en émanent ou qui ont été formulées au cours de mandats de vérification antérieurs.

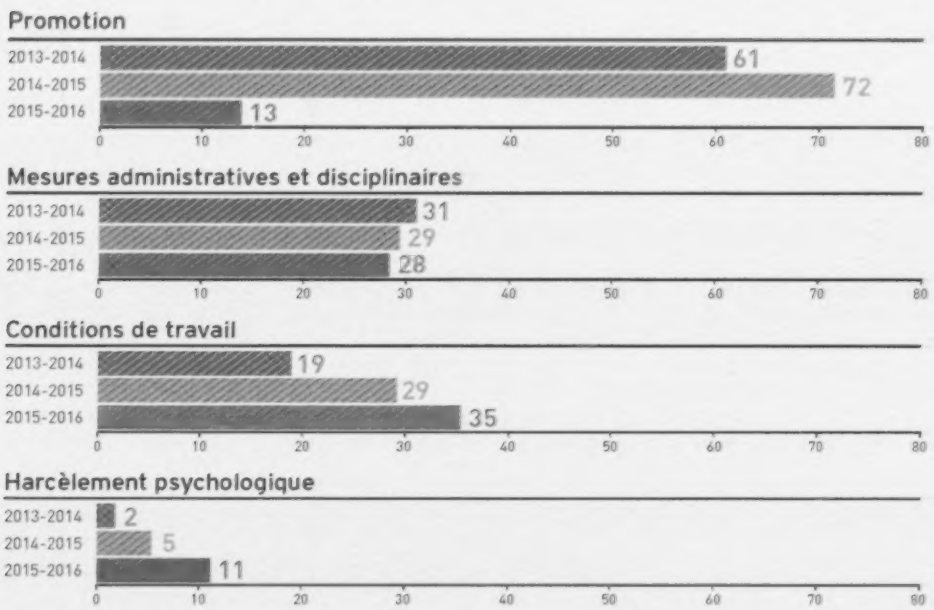
3.5.1 Activités du tribunal

3.5.1.1 Affaires traitées

En 2015-2016, 87 recours ont été interjetés devant la Commission. La figure 1 présente leur répartition selon la matière visée.

La diminution de près de 82 % du nombre de recours en matière de promotion par rapport à l'année 2014-2015 s'explique par le faible volume de concours et de processus de qualification en vue de la promotion tenus dans la fonction publique en 2015-2016.

Figure 1
Répartition des recours interjetés selon la matière visée



Répartition des 87 recours interjetés en 2015-2016 (135 en 2014-2015) :

- recours en matière de promotion : 13, soit 15 % (53 % en 2014-2015);
- recours en matière de mesures administratives et disciplinaires : 28, soit 32 % (22 % en 2014-2015);
- recours en matière de conditions de travail, y compris les plaintes de harcèlement psychologique : 46, soit 53 % (25 % en 2014-2015).

Les recours traités par la Commission sont fermés après un désistement ou un règlement à l'amiable conclu sans intervention de la Commission, en raison d'un désistement faisant suite à une séance d'échanges et d'information ou à une médiation, ou encore lorsque le tribunal a rendu une décision (tableau 3)[6].

La séance d'échanges et d'information est un exercice préalable à l'audience pour les recours en matière de promotion. Pour les autres recours, la médiation est offerte et se tient sur une base volontaire, si les deux parties l'acceptent. Au cours de l'exercice, parmi les 75 dossiers fermés en matière de mesures administratives ou disciplinaires ou de conditions de travail ou encore de harcèlement psychologique, une médiation a eu lieu dans 40 % des cas (30 dossiers). Dans 27 de ces dossiers (90 %), elle a permis de régler la situation sans décision du tribunal.

TABLEAU 3

Répartition des dossiers fermés en 2015-2016 en fonction du mode de fermeture

MODE DE FERMETURE	PROMOTION	MESURES ADMINISTRATIVES ET DISCIPLINAIRES	CONDITIONS DE TRAVAIL	HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE	TOTAL	TAUX
Désistement ou règlement à l'amiable[a]	21	13	16	3	53	40 %
Désistement après une séance d'échanges et d'information ou une médiation	31	16	7	4	58	43 %
Règlement sans décision	**52**	**29**	**23**	**7**	**111**	**83 %**
Recours accueilli	1	2	0	0	3	2 %
Recours rejeté	5	3	4	2	14	10 %
Recours irrecevable[b]	1	3	1	1	6	5 %
Règlement avec décision	**7**	**8**	**5**	**3**	**23**	**17 %**
Total	**59**	**37**	**28**	**10**	**134**	**100 %**

a. Le désistement ou le règlement ne fait pas suite à une séance d'échanges et d'information ni à une médiation.

b. Les recours irrecevables sont ceux qui ont été reçus hors délai ou qui ne relèvent pas de la compétence de la Commission.

6. Les décisions du tribunal peuvent être consultées sur le site Web de la Commission (www.cfp.gouv.qc.ca) ou sur celui de la Société québécoise d'information juridique (citoyens.soquij.qc.ca).

En 2015-2016, la proportion des dossiers réglés sans décision a connu une hausse de 7 points de pourcentage par rapport aux résultats de 2014-2015 (tableau 4). En moyenne, au cours des trois dernières années, 80 % des dossiers ont été réglés sans qu'une décision ait été rendue.

TABLEAU 4
Proportion des dossiers fermés selon le mode de fermeture

MODE DE FERMETURE	2013 2014	2014 2015	2015 2016
Dossiers fermés à la suite d'un désistement ou d'un règlement à l'amiable[a]	42 %	55 %	40 %
Dossiers fermés à la suite d'une séance d'échanges et d'information ou d'une médiation	40 %	21 %	43 %
Dossiers fermés sans décision	**82 %**	**76 %**	**83 %**
Dossiers fermés par décision	**18 %**	**24 %**	**17 %**

a. Les dossiers ont été fermés sans qu'une séance d'échanges et d'information ou une médiation ait été tenue.

Par ailleurs, la Commission dispose d'un pouvoir de révision de ses décisions en vertu de l'article 123 de la Loi sur la fonction publique. Les motifs de révision peuvent se résumer comme suit :

- lorsqu'il est découvert un fait nouveau qui, s'il avait été connu en temps utile, aurait pu justifier une décision différente;
- lorsqu'une partie n'a pu, pour des raisons jugées suffisantes, se faire entendre;
- lorsqu'un vice de fond ou de procédure est de nature à invalider la décision.

En 2015-2016, la Commission a accueilli deux requêtes en révision et en a rejeté deux autres (tableau 5).

TABLEAU 5
Requêtes en révision présentées à la Commission

ANNÉE	NOMBRE DE REQUÊTES PENDANTES AU 1er AVRIL	NOMBRE DE REQUÊTES INTRODUITES	NOMBRE DE REQUÊTES ACCUEILLIES	NOMBRE DE REQUÊTES REJETÉES	NOMBRE DE REQUÊTES PENDANTES AU 31 MARS
2013-2014	2	2	3	0	1
2014-2015	1	7[a]	1	3	4[a]
2015-2016	4	3	2	2	3

a. Cette donnée a été redressée pour tenir compte d'un recours qui n'avait pas été pris en considération par le système de gestion du greffe.

Les décisions du tribunal peuvent également faire l'objet d'une révision judiciaire par les tribunaux supérieurs. Lorsque c'est le cas, une décision peut être annulée, notamment si le tribunal n'a pas respecté les règles de justice naturelle ou encore s'il a commis une erreur juridictionnelle ou une erreur déraisonnable dans l'exercice de sa compétence. En 2015-2016, la Cour supérieure a accueilli deux requêtes (tableau 6).

TABLEAU 6
Requêtes en révision judiciaire

ANNÉE	NOMBRE DE REQUÊTES PENDANTES AU 1er AVRIL	NOMBRE DE REQUÊTES INTRODUITES	NOMBRE DE REQUÊTES ACCUEILLIES	NOMBRE DE REQUÊTES REJETÉES	NOMBRE DE REQUÊTES PENDANTES AU 31 MARS
2013-2014	0	1	0	0	1
2014-2015	1	1	1	0	1
2015-2016	1	2	2	0	1

3.5.1.2 Célérité et efficacité du processus décisionnel

Divers indicateurs permettent d'analyser la performance des tribunaux administratifs. En matière de célérité, on trouve notamment le délai de traitement total et le délai moyen de délibéré. Pour mesurer l'efficacité, on tient compte en particulier de la capacité d'une organisation à fermer les dossiers reçus durant l'année et à maintenir son volume de dossiers en cours.

Célérité

La Commission vise à traiter les recours dans les meilleurs délais. Certains facteurs, comme les demandes de reports d'audience ou la disponibilité des parties, sont cependant indépendants de sa volonté et ont des répercussions sur la célérité de son processus décisionnel.

En 2015-2016, le délai moyen de traitement total pour tous les types de recours s'établit à 6,5 mois (7,2 mois en 2014-2015). Les tableaux 7 et 8 présentent les délais moyens de traitement par type de recours.

TABLEAU 7
Délai moyen de traitement de tous les recours fermés selon la matière visée (nombre de mois)

TYPE DE RECOURS	2013 2014	2014 2015	2015 2016
Recours en matière de promotion	6,2	8,0	6,8
Recours en matière de mesures administratives et disciplinaires	5,5	6,9	7,5
Recours en matière de conditions de travail	6,6	5,8	5,8
Plainte de harcèlement psychologique	7,1	5,7	4,2

TABLEAU 8

Délai moyen de traitement des recours fermés par décision du tribunal selon la matière visée (nombre de mois)

TYPE DE RECOURS	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Recours en matière de promotion	11,0	15,6	11,9
Recours en matière de mesures administratives et disciplinaires	9,5	13,6	7,5
Recours en matière de conditions de travail	10,9	8,2	7,2
Plainte de harcèlement psychologique	11,3	—[a]	8,0

a. Aucune plainte de harcèlement n'a été réglée par décision au cours de l'année 2014-2015.

Par ailleurs, selon la Loi sur la fonction publique, une décision en matière de promotion doit être rendue dans un délai de 30 jours suivant la prise en délibéré[7] (art. 123.1). Le président de la Commission peut prolonger ce délai pour des motifs sérieux. En 2015-2016, aucun dossier n'a nécessité de prolongation de délai et le délai moyen du délibéré a été de 23 jours (tableau 9).

TABLEAU 9

Délai moyen du délibéré des recours en matière de promotion réglés par décision du tribunal (nombre de jours)

2013-2014	2014-2015	2015-2016
29	31	23

La Loi sur la fonction publique ne prévoit pas de délai de délibéré pour les recours autres qu'en matière de promotion. À titre informatif, le tableau 10 présente le délai moyen de délibéré dans le cas de ces recours pour l'année 2015-2016.

TABLEAU 10

Délai moyen du délibéré pour les recours autres qu'en matière de promotion réglés par décision du tribunal (nombre de jours)

TYPE DE RECOURS	2015-2016
Recours en matière de mesures administratives et disciplinaires	50
Recours en matière de conditions de travail	54
Plainte de harcèlement psychologique	64

7. Le délibéré est la période durant laquelle les juges administratifs rédigent leurs décisions.

Efficacité

Les tableaux 11 et 12 permettent d'apprécier la capacité de la Commission à gérer ses flux de dossiers entrants et sortants. Il est possible notamment d'évaluer sa capacité à fermer tous les dossiers en cours à la fin d'une année en fonction du nombre de dossiers qu'elle a fermés durant l'année en question (ratio de rotation des dossiers). De 2013-2014 à 2015-2016, la Commission aurait ainsi été théoriquement en mesure de fermer tous ses dossiers en moins d'une année, soit respectivement en 185, en 304 et en 136 jours.

TABLEAU 11

Ratio de rotation des dossiers (nombre de dossiers fermés divisé par le nombre de dossiers en cours) et durée estimée d'écoulement du stock de dossiers

RECOURS	2013 2014	2014 2015	2015 2016
Dossiers fermés	146	114	134
Dossiers en cours au 31 mars	74	95	50
Ratio de rotation des dossiers	1,97	1,20	2,68
Durée estimée d'écoulement du stock de dossiers (365 jours/ratio de rotation des dossiers)	185 jours	304 jours	136 jours

De plus, sauf pour l'année 2014-2015, la Commission a maintenu un taux de rotation du stock de dossiers en cours supérieur à 100 % (tableau 12). Ainsi, elle est généralement en mesure de fermer tous les dossiers qu'elle reçoit durant une année donnée, ce qui limite l'augmentation de son stock de dossiers en cours.

TABLEAU 12

Taux de rotation du stock de dossiers en cours (nombre de dossiers fermés divisé par le nombre de dossiers reçus multiplié par 100)

RECOURS	2013 2014	2014 2015	2015 2016
Dossiers fermés	146	114	134
Dossiers reçus	113	135	87
Taux de rotation du stock de dossiers en cours	129 %	84 %	154 %

3.5.2 Mandats d'enquête

Une enquête porte sur un cas particulier que la Commission examine généralement à la suite d'une demande émanant d'un citoyen, d'un fonctionnaire ou d'une association. La Commission peut aussi ouvrir et mener une enquête de sa propre initiative.

3.5.2.1 Affaires traitées

En 2015-2016, la Commission a reçu 51 demandes d'enquête, comparativement à 81 l'année précédente, et elle en a fermé 53 (tableau 13). La baisse des demandes reçues s'explique notamment par la diminution du nombre de concours ou de processus de qualification en vue du recrutement tenus dans la fonction publique au cours de la période. En 2014-2015, un gel de recrutement avait également amené une diminution substantielle des demandes.

TABLEAU 13
Évolution du nombre de demandes d'enquête reçues et fermées

DEMANDES D'ENQUÊTE	2013 2014	2014 2015	2015 2016
Demandes reçues	131	81	51
Demandes fermées	173	103	53

En cours d'enquête, le requérant retire parfois sa demande. Il arrive aussi que l'enquête soit jugée irrecevable, si l'objet de la demande n'est pas de la compétence de la Commission ou si le requérant a exercé ou aurait la possibilité d'exercer un recours devant une autre instance, en déposant un grief par exemple.

Quand elles sont menées à terme, les enquêtes sont jugées fondées ou non fondées selon que leurs conclusions démontrent que les principes ou les règles applicables en matière de gestion des ressources humaines ont été respectés ou non. Le tableau 14 met en relief la répartition des demandes d'enquête fermées selon qu'elles se sont révélées fondées, non fondées ou irrecevables ou encore qu'elles ont fait l'objet d'un retrait.

TABLEAU 14
Répartition des demandes d'enquête fermées selon l'issue

DEMANDES D'ENQUÊTE	2013 2014	2014 2015	2015 2016
Enquêtes fondées	43	24	6
Enquêtes non fondées	97	28	8
Demandes irrecevables[a]	24	16	17
Retrait (par le requérant)	9	35	22[b]
Total	**173**	**103**	**53**

a. Les enquêtes jugées irrecevables sont celles qui ne relèvent pas de la compétence de la Commission ou pour lesquelles le requérant a exercé ou aurait la possibilité d'exercer un recours devant une autre instance.

b. L'augmentation du nombre de retraits à partir de 2014-2015 s'explique par l'amélioration des interventions effectuées auprès des requérants, à la réception de leur demande ou en cours d'enquête, afin de bien circonscrire leur besoin, ainsi que les pouvoirs de la Commission, et de leur éviter des démarches inutiles.

De 2013-2014 à 2015-2016, la majorité des enquêtes fondées, soit plus de 93 %, ont porté sur les activités de dotation en personnel.

3.5.2.2 Célérité et efficacité du processus d'enquête

Célérité

La Commission vise à traiter les demandes d'enquête dans les meilleurs délais. En 2015-2016, le délai moyen de réalisation des enquêtes a été de 2,2 mois, soit une diminution de 29 % par rapport à l'année 2014-2015 et de 58 % par rapport à l'année 2013-2014 (tableau 15). Cette situation s'explique notamment par les améliorations apportées au processus d'enquête, ainsi que par le fait que les demandes d'enquête ont diminué de plus de 61 % depuis 2013-2014.

TABLEAU 15
Délai moyen de réalisation des enquêtes

2013-2014	2014-2015	2015-2016
5,3 mois	3,1 mois	2,2 mois

Efficacité

Comme pour les recours devant le tribunal, les tableaux 16 et 17 permettent d'apprécier la capacité de la Commission à gérer ses flux de dossiers entrants et sortants. Il est possible notamment d'évaluer sa capacité à fermer les demandes d'enquête en cours à la fin d'une année en fonction du nombre de demandes d'enquête qu'elle a fermées durant l'année en question (ratio de rotation des dossiers). De 2013-2014 à 2015-2016, la Commission aurait théoriquement été en mesure de fermer tous ses dossiers en moins d'une année, soit respectivement en 63 jours, en 28 jours et en 41 jours.

TABLEAU 16

Ratio de rotation des dossiers (nombre de dossiers fermés divisé par le nombre de dossiers en cours) et durée estimée d'écoulement du stock de dossiers

RECOURS	2013 2014	2014 2015	2015 2016
Demandes d'enquête fermées	173	103	53
Demandes d'enquête en cours au 31 mars	30	8	6
Ratio de rotation des dossiers	5,76	12,88	8,83
Durée estimée d'écoulement du stock de demandes d'enquête (365 jours/ratio de rotation des dossiers)	63 jours	28 jours	41 jours

De plus, au cours des trois dernières années, la Commission a maintenu un taux de rotation du stock d'enquêtes en cours supérieur à 100 %. Ainsi, elle a été en mesure de fermer plus de demandes qu'elle n'en a reçu, ce qui limite l'augmentation du stock d'enquêtes en cours.

TABLEAU 17

Taux de rotation du stock de demandes d'enquête en cours (nombre de demandes d'enquête fermées divisé par le nombre de demandes d'enquête reçues multiplié par 100)

RECOURS	2013 2014	2014 2015	2015 2016
Demandes d'enquête fermées	173	103	53
Demandes d'enquête reçues	131	81	51
Taux de rotation du stock d'enquêtes en cours	132 %	127 %	104 %

3.5.2.3 Suivi des recommandations

Quand une enquête se révèle fondée, la Commission formule une recommandation. Celle-ci entraîne généralement la mise en place de mesures correctrices par le ministère ou l'organisme visé. En 2015-2016, 13 recommandations ont fait l'objet d'un suivi. Toutes (100 %) ont donné lieu à un progrès satisfaisant (tableau 18).

Tous les rapports d'enquête peuvent être consultés sur le site Web de la Commission (www.cfp.gouv.qc.ca).

TABLEAU 18
Application des recommandations par les entités visées

ENTITÉ	RECOMMANDATIONS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UN SUIVI EN 2015-2016	RECOMMANDATIONS QUI ONT DONNÉ LIEU À UN PROGRÈS SATISFAISANT[a]	
		NOMBRE	TAUX
Centre de services partagés du Québec	2	2	100 %
Centre de services partagés du Québec et Curateur public du Québec	1	1	100 %
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec	6	6	100 %
Ministère de la Sécurité publique	2	2	100 %
Régie des rentes du Québec[b]	1	1	100 %
Sûreté du Québec	1	1	100 %
Total	**13**	**13**	**100 %**

a. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsque les recommandations sont mises en œuvre complètement ou presque.
b. Est devenue Retraite Québec.

3.5.3 Mandats de vérification

3.5.3.1 Vérifications en matière de dotation et sur les promotions sans concours

En 2015-2016, la Commission a effectué cinq vérifications en matière de dotation et sur les promotions sans concours dans trois ministères et deux organismes, soit au ministère de la Culture et des Communications, au ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, au ministère de la Justice du Québec, à l'Assemblée nationale du Québec et à la Régie de l'assurance maladie du Québec.

L'objectif de ces vérifications était d'évaluer si l'application du cadre normatif par les ministères et les organismes concernant certains aspects de la dotation en personnel et les promotions sans concours respectait les principes et les valeurs qui découlent de la Loi sur la fonction publique, notamment l'équité, l'impartialité et la sélection au mérite, afin de favoriser l'égalité d'accès aux emplois et de s'assurer de la compétence des personnes recrutées et promues. La Commission a vérifié des concours de recrutement, des réserves de candidatures, des concours de promotion, des promotions sans concours, des nominations à des emplois réguliers et occasionnels à partir de listes de déclaration d'aptitudes ainsi que des nominations à des emplois occasionnels d'une durée inférieure à onze semaines.

Dans les vérifications effectuées en 2015-2016, tout comme dans ses vérifications antérieures, la Commission a constaté certains écarts récurrents dans l'application et le respect du cadre normatif en matière de gestion des ressources humaines. Elle a également observé des erreurs d'interprétation dans l'application de la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires*. Le cas échéant, la Commission a formulé des recommandations aux entités visées.

Les rapports complets peuvent être consultés sur le site Web de la Commission (www.cfp.gouv.qc.ca).

3.5.3.2 Suivi des recommandations

Les travaux de vérification de la Commission ont pour objectif de susciter des améliorations en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Dans ce contexte, le taux d'application des recommandations qu'elle formule constitue un bon moyen d'en évaluer les retombées.

Dans son plan stratégique 2015-2019, la Commission vise un taux d'application de 70 %. Cette cible a été largement dépassée, le taux enregistré cette année étant de 94 %. Le tableau 19 détaille les résultats, par entité visée, pour chacun des mandats de vérification ou d'étude ayant fait l'objet d'un suivi. Les recommandations n'ayant pas donné lieu à un progrès satisfaisant[8] sont détaillées au tableau 20.

Il faut noter que des progrès insatisfaisants ne signifient pas nécessairement qu'aucune amélioration n'a été apportée. Des actions peuvent avoir été entreprises, mais ne pas être terminées au moment où le suivi est effectué.

À partir de 2012-2013 jusqu'en 2014-2015, l'évaluation de l'application des recommandations formulées dans les rapports de vérification de la Commission était effectuée 2 ans après leur publication. Depuis le 1er avril 2015, cette évaluation est effectuée une année après la publication d'un rapport. Pour leur part, les entités visées doivent, dans un délai de 3 mois suivant la publication, produire un plan d'action énumérant les mesures prises ou qu'elles prévoient prendre pour donner suite aux recommandations. Ce délai était auparavant de 6 mois.

8. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsque les recommandations sont mises en œuvre complètement ou presque.

TABLEAU 19
Application des recommandations par les entités vérifiées

MANDAT DE VÉRIFICATION OU D'ÉTUDE	MINISTÈRE OU ORGANISME	RECOMMANDATIONS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UN SUIVI	RECOMMANDATIONS QUI ONT DONNÉ LIEU À UN PROGRÈS SATISFAISANT	
			Nbre	TAUX
Embauche étudiante dans la fonction publique	Curateur public du Québec	5	5	100 %
Recrutement universitaire	Secrétariat du Conseil du trésor	1	1	100 %
	Société d'habitation du Québec	1	1	100 %
Évaluation du rendement et attribution d'un boni pour rendement exceptionnel	Commission des normes du travail[a]	4	4	100 %
	Ministère des Finances du Québec	6	6	100 %
	Régie des rentes du Québec[b]	4	4	100 %
	Secrétariat du Conseil du trésor	1	1	100 %
	Tribunal administratif du Québec	2	2	100 %
Dotation et promotions sans concours	Ministère de la Santé et des Services sociaux	20	18	90 %
Gestion des listes de déclaration d'aptitudes	Ministère des Ressources naturelles et de la Faune[c]	1	1	100 %
	Ministère de la Justice	1	1	100 %
Emplois occasionnels de longue durée	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale[d]	2	2	100 %
Promotions sans concours	Secrétariat du Conseil du trésor	2	0	0 %
Attribution de la rémunération des fonctionnaires au recrutement	La Financière agricole du Québec	2	2	100 %
	Ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs[e]	6	6	100 %
Contrats de services assimilables à des contrats de travail (phase I)	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation[f]	2	2	100 %
	Secrétariat du Conseil du trésor	2	2	100 %
Stages probatoires du personnel d'encadrement de la fonction publique	Ministère des Transports du Québec[g]	3	3	100 %
	Société de l'assurance automobile du Québec	3	3	100 %
Total		**68**	**64**	**94 %**

a. Est devenue la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.
b. Est devenue Retraite Québec.
c. Est devenu le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles.
d. Est devenu le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.
e. Est devenu le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.
f. Est devenu le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation.
g. Est devenu le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

TABLEAU 20
Recommandations qui n'ont pas donné lieu à un progrès satisfaisant

MANDAT DE VÉRIFICATION OU D'ÉTUDE	RECOMMANDATIONS	MINISTÈRE OU ORGANISME VISÉ
Vérification en matière de dotation et sur les promotions sans concours	Réviser l'attribution des promotions sans concours (PSC) non conformes	Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)
	Comme une liste de déclaration d'aptitudes (LDA) n'est valide que pour les utilisations annoncées dans l'appel de candidatures du concours pour lequel elle a été constituée, s'en tenir à ces utilisations au moment de procéder à des nominations à des emplois réguliers et occasionnels et, en conséquence, réviser les nominations non conformes	
Vérification sur les promotions sans concours	Clarifier si le transfert d'un résultat d'examen se situant sous le seuil de passage recommandé est interdit en tout temps	Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)
	Offrir une formation aux délégataires pour s'assurer du respect du cadre normatif en tenant compte des bonnes pratiques de la promotion sans concours	

a. Les recommandations des années précédentes dont le progrès a été jugé satisfaisant en 2015-2016 ne sont pas reprises ici.

APPRÉCIATION ANTÉRIEURE*	APPRÉCIATION EN 2015-2016
	Le MSSS n'a pas révisé l'attribution des PSC non conformes. Dans son commentaire faisant suite au rapport, il indique « le MSSS considère qu'il a agi de bonne foi dans les cas cités et les compétences du personnel visé ont été rigoureusement évaluées selon les règles applicables. De l'avis du MSSS, réviser l'octroi des PSC porterait préjudice aux personnes ayant réalisé des responsabilités enrichies de façon récurrente. Toutefois, le MSSS prendra les mesures nécessaires pour assurer une meilleure application des dispositions réglementaires reliées aux PSC ». Dans son commentaire formulé après le suivi, le MSSS énumère les mesures qu'il a mises en place, sans pour autant revenir sur l'attribution des PSC.
	Le MSSS n'a pas révisé les nominations non conformes. Il a seulement pris acte de la recommandation et expliqué que le personnel du service-conseil en gestion des personnes a été sensibilisé au respect des spécialités des listes de déclaration d'aptitudes.
En 2013-2014, lors du premier suivi, le SCT prévoyait mettre à jour son guide sur la promotion sans concours et y inclure des clarifications quant au transfert des résultats. Il expliquait que le retard était dû au contexte de la mise en œuvre de la Loi sur la fonction publique.	Le SCT avait annoncé pour 2014-2015 un certain nombre d'actions allant dans le sens des recommandations formulées par la Commission. Ces actions sont à présent annoncées pour 2016-2017.
Le SCT annonçait, pour 2014-2015, l'évaluation des besoins globaux de formation dans le contexte de la mise en œuvre de la Loi sur la fonction publique et de l'établissement du contenu et du calendrier de formation.	Le SCT réaffirme sa volonté de donner suite aux recommandations de la Commission, mais il déclare que la réforme de la dotation est un changement d'envergure qui exige une cohérence d'ensemble. Il a donc besoin de plus de temps pour effectuer toutes les consultations nécessaires et respecter les périodes de publication du Règlement sur la promotion sans concours.

PARTIE 04

GESTION ET UTILISATION DES RESSOURCES

Mathieu Breton, avocat, **Louise Caron** et **Nour Salah**, juges administratives

4.1 Ressources humaines

4.1.1 Effectif de la Commission

Au 31 mars 2016, la Commission comptait 35 employés, soit 32 employés réguliers, un occasionnel, un étudiant et une stagiaire. Le tableau 21, qui présente le niveau de l'effectif et sa répartition selon la catégorie d'emplois, montre que la Commission a respecté la cible de 39 postes « équivalent temps complet (ETC) » fixée par le Conseil du trésor pour l'exercice 2015-2016[9].

TABLEAU 21
Répartition de l'effectif total pour la période du 1er avril 2015 au 31 mars 2016

CATÉGORIE D'EMPLOIS	ETC	NOMBRE D'EMPLOYÉS AU 31 MARS 2016
Membres	4,00	4
Personnel d'encadrement	3,00	3
Personnel professionnel	20,94	21
Personnel de bureau technicien et assimilé	5,66	5
Total partiel	**33,60**	**33**
Étudiants et stagiaires[a]	0,56	2
Total	**34,16**	**35**

a. Les étudiants et les stagiaires ne sont pas soumis aux mesures de contrôle de l'effectif mises en place par le Conseil du trésor.

Les tableaux 22 et 23 présentent l'effectif en poste et l'effectif utilisé au 31 mars pour les années 2014-2015 et 2015-2016.

9. La Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État est entrée en vigueur en décembre 2014. En conformité avec cette loi, la Commission doit faire état du dénombrement de ses effectifs et des renseignements relatifs aux contrats de services qui comportent une dépense de 25 000 $ et plus (voir section 4.2.2).

TABLEAU 22

Effectif régulier en poste au 31 mars de chaque année (nombre de personnes)

SECTEUR D'ACTIVITÉ	2014-2015	2015-2016	ÉCART
Bureau du président	3	3	0
Secrétariat général et services administratifs	11	10	(1)
Tribunal et greffe	7	6	(1)
Vérifications et enquêtes	14	13	(1)
Total	**35**	**32**	**(3)[a]**

a. Les trois emplois devraient être pourvus au cours du prochain exercice.

TABLEAU 23

Effectif utilisé au 31 mars de chaque année (équivalent temps complet)

SECTEUR D'ACTIVITÉ	2014-2015	2015-2016	ÉCART
Bureau du président	4,18	3,13	(1,05)
Secrétariat général et services administratifs	9,74	9,68	(0,06)
Tribunal et greffe	6,76	6,39	(0,37)
Vérifications et enquêtes	14,66	14,40	(0,26)
Total	**35,34**	**33,60**	**(1,74)**

Au 31 mars 2016, le personnel de moins de 35 ans représentait 16 % de l'effectif régulier comparativement à 11 % à la même période en 2014 et 2015 (tableau 24). Les 35 à 54 ans de même que les 55 ans et plus représentaient respectivement 53 % et 31 % de l'effectif. De plus, l'âge moyen était de 45,8 ans en comparaison de 48,1 ans et de 47,5 ans en 2014 et 2015.

TABLEAU 24

Répartition de l'effectif régulier selon la catégorie d'emplois et le groupe d'âge

CATÉGORIE D'EMPLOIS	GROUPE D'ÂGE	MARS 2016		MARS 2015		MARS 2014	
		N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%
Membres	Moins de 35 ans	0	0	0	0	0	0
	De 35 à 54 ans	2	50	2	50	0	0
	55 ans et plus	2	50	2	50	3	100
Total		**4**	**100**	**4**	**100**	**3**	**100**
Personnel d'encadrement	Moins de 35 ans	0	0	0	0	0	0
	De 35 à 54 ans	1	33	1	33	3	100
	55 ans et plus	2	67	2	67	0	0
Total		**3**	**100**	**3**	**100**	**3**	**100**
Personnel professionnel	Moins de 35 ans	4	20	4	19	4	17
	De 35 à 54 ans	12	60	10	48	12	50
	55 ans et plus	4	20	7	33	8	33
Total		**20**	**100**	**21**	**100**	**24**	**100**
Personnel de bureau technicien et assimilé	Moins de 35 ans	1	20	0	0	0	0
	De 35 à 54 ans	2	40	4	57	6	75
	55 ans et plus	2	40	3	43	2	25
Total		**5**	**100**	**7**	**100**	**8**	**100**
Ensemble du personnel régulier	Moins de 35 ans	5	16	4	11	4	11
	De 35 à 54 ans	17	53	17	49	21	55
	55 ans et plus	10	31	14	40	13	34
Total		**32**	**100**	**35**	**100**	**38**	**100**

4.1.2 Planification de la main-d'œuvre

La Commission examine chaque poste qui devient vacant afin de déterminer l'allocation appropriée des ressources en fonction de ses orientations stratégiques et de ses priorités opérationnelles.

La Commission favorise aussi l'embauche de stagiaires et d'étudiants en vue de répondre à des besoins ponctuels et de soutenir le personnel professionnel dans l'avancement de certains dossiers. En 2015-2016, deux stagiaires, soit une stagiaire en droit et une stagiaire en communication, ainsi qu'un étudiant en informatique y ont ainsi travaillé pendant diverses périodes.

Considérant la taille de son effectif, les départs à la retraite (tableaux 25 et 26) et les départs volontaires de son personnel (tableau 27), la Commission accorde une attention particulière au transfert de l'expertise, pour les fonctions uniques. Ce transfert d'expertise s'est ainsi avéré essentiel en vue de pallier l'absence prolongée pour maladie grave de trois personnes occupant chacune une fonction unique, absence qui explique l'augmentation du taux d'absentéisme observé en 2015-2016 (tableau 28).

TABLEAU 25
Prévision des départs à la retraite des employés réguliers

EMPLOYÉS ADMISSIBLES À LA RETRAITE*	1er AVRIL 2014 AU 31 MARS 2017	1er AVRIL 2015 AU 31 MARS 2018	1er AVRIL 2016 AU 31 MARS 2019
Nombre	7/34	6/31	5/28
Taux	21 %	19 %	18 %

a. Ces données sont fournies par le Secrétariat du Conseil du trésor et excluent les membres de la Commission.

Selon la prévision 2013-2016, 8 employés étaient admissibles à la retraite. Dans les faits, 7 d'entre eux se sont retirés au cours de cette période (tableau 26).

TABLEAU 26
Nombre d'employés qui ont pris leur retraite selon la catégorie d'emplois

ANNÉE	PERSONNEL D'ENCADREMENT	PERSONNEL PROFESSIONNEL	PERSONNEL DE BUREAU TECHNICIEN ET ASSIMILÉ	TOTAL
2013-2014	—	1	—	1
2014-2015	—	2	—	2
2015-2016	—	3	1	4
Total	—	**6**	**1**	**7**

Pour l'année 2015-2016, le taux de roulement du personnel a été de 27 %, soit une augmentation de 11 points de pourcentage par rapport aux résultats de 2014-2015 (tableau 27), principalement en raison de l'augmentation des départs à la retraite et du départ d'une employée qui a quitté la fonction publique.

TABLEAU 27
Taux de départs volontaires (taux de roulement) du personnel régulier

ANNÉE	TAUX DE DÉPARTS VOLONTAIRES[a]	TAUX DE DÉPARTS VOLONTAIRES FONCTION PUBLIQUE[b]
2013-2014	19 %	10 %
2014-2015	16 %	10 %
2015-2016	27 %[c]	12 %[d]

a. Sont exclus les membres de la Commission.

b. Il s'agit ici de la moyenne des taux de départs volontaires des ministères et organismes.

c. Ce taux représente une démission, trois départs en mutation et quatre départs à la retraite.

d. Cette donnée est préliminaire.

Comme mentionné précédemment, le taux d'absentéisme du personnel de la Commission, qui, dans un passé récent, se comparait à celui de la fonction publique (tableau 28), a augmenté en 2015-2016 en raison de l'absence prolongée pour maladie grave de trois membres de son personnel.

TABLEAU 28
Taux d'absentéisme

ANNÉE	TAUX D'ABSENTÉISME	TAUX D'ABSENTÉISME FONCTION PUBLIQUE
2013-2014	4,32	4,88
2014-2015	5,04	5,19
2015-2016	10,00	5,61

4.1.3 Accès à l'égalité en emploi

En vertu de la Loi sur la fonction publique, le rapport annuel d'un ministère ou d'un organisme doit contenir, sous une rubrique particulière, un compte rendu des résultats obtenus par rapport aux objectifs d'un programme d'accès à l'égalité et par rapport aux objectifs d'embauche des diverses composantes de la société québécoise. Les tableaux qui suivent répondent à cette obligation.

En 2015-2016, la Commission a recruté six personnes (tableau 29), dont deux qui faisaient partie des groupes cibles (tableau 30).

TABLEAU 29
Embauche totale en 2015-2016

PERSONNES EMBAUCHÉES SELON LE STATUT D'EMPLOI	RÉGULIER[a]	OCCASIONNEL[b]	ÉTUDIANT	STAGIAIRE
Nombre total de personnes embauchées	1	2	1	2

a. Les résultats relatifs à l'embauche de personnel incluent uniquement les données relatives au recrutement.

b. Les résultats relatifs à l'embauche du personnel occasionnel n'incluent que les nouvelles entrées en fonction durant la période visée, ce qui exclut les employés occasionnels des listes de rappel et ceux dont le contrat est prolongé ou renouvelé à l'intérieur de la même année.

TABLEAU 30
Taux d'embauche des membres des groupes cibles en 2015-2016

STATUT D'EMPLOI	EMBAUCHE TOTALE 2015-2016	COMMUNAUTÉ CULTURELLE	ANGLOPHONE	AUTOCHTONE	PERSONNE HANDICAPÉE	TOTAL	TAUX D'EMBAUCHE PAR STATUT D'EMPLOI
Régulier	1	—	—	—	—	—	0 %
Occasionnel	2	—	—	1	—	1	50 %
Étudiant	1	1	—	—	—	1	100 %
Stagiaire	2	—	—	—	—	—	0 %

Le tableau 31 fait état de l'évolution globale de l'embauche des membres des groupes cibles selon le statut d'emploi au cours des trois dernières années.

TABLEAU 31
Taux d'embauche global des membres des groupes cibles selon le statut d'emploi : résultats comparatifs au 31 mars de chaque année

ANNÉE	RÉGULIER	OCCASIONNEL	ÉTUDIANT	STAGIAIRE
2013-2014	50 %	100 %	33 %	33 %
2014-2015	—	—	—	—
2015-2016	—	50 %	100 %	—

Le tableau 32 met en relief la représentativité des membres des groupes cibles par rapport à l'effectif régulier pour les trois mêmes années.

TABLEAU 32

Taux de représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier : résultats comparatifs au 31 mars de chaque année

GROUPE CIBLE	NOMBRE D'EMPLOYÉS RÉGULIERS DANS LE GROUPE CIBLE EN 2014[a]	TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ PAR RAPPORT À L'EFFECTIF RÉGULIER TOTAL EN 2014	NOMBRE D'EMPLOYÉS RÉGULIERS DANS LE GROUPE CIBLE EN 2015	TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ PAR RAPPORT À L'EFFECTIF RÉGULIER TOTAL EN 2015	NOMBRE D'EMPLOYÉS RÉGULIERS DANS LE GROUPE CIBLE EN 2016	TAUX DE REPRÉSENTATIVITÉ PAR RAPPORT À L'EFFECTIF RÉGULIER TOTAL EN 2016
Communauté culturelle	5	13 %	5	14 %	5	16 %
Autochtone	—	—	—	—	—	—
Anglophone	—	—	—	—	—	—
Personne handicapée	—	—	—	—	—	—

a. Les données de l'année 2014 ont été redressées pour inclure les membres de la Commission dans le calcul du taux de représentativité.

Le tableau 33 met en relief la représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier selon la catégorie d'emplois, au 31 mars 2016.

TABLEAU 33

Taux de représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier : résultats selon la catégorie d'emplois au 31 mars 2016

GROUPE CIBLE	MEMBRE		PERSONNEL D'ENCADREMENT		PERSONNEL PROFESSIONNEL		PERSONNEL TECHNICIEN		PERSONNEL DE BUREAU		TOTAL	
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Communauté culturelle	1	25 %	—	—	3	15 %	—	—	1	33 %	5	16 %
Autochtone	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Anglophone	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Personne handicapée	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

4.1.4 Égalité entre les hommes et les femmes

Parmi les 6 personnes recrutées en 2015-2016, on comptait 4 femmes (tableau 34).

TABLEAU 34
Taux d'embauche des femmes en 2015-2016 selon le statut d'emploi

REPRÉSENTATIVITÉ	PERSONNEL RÉGULIER	PERSONNEL OCCASIONNEL	PERSONNEL ÉTUDIANT	PERSONNEL STAGIAIRE	TOTAL
Nombre total de personnes embauchées	1	2	1	2	6
Nombre de femmes embauchées	1	1	—	2	4
Pourcentage par rapport au nombre total de personnes embauchées en 2015-2016	100 %	50 %	—	100 %	67 %

Au 31 mars 2016, les femmes comptaient pour 75 % de l'effectif régulier (tableau 35).

TABLEAU 35
Taux de représentativité des femmes au sein de l'effectif régulier au 31 mars 2016

REPRÉSENTATIVITÉ	MEMBRE	PERSONNEL D'ENCADREMENT	PERSONNEL PROFESSIONNEL	PERSONNEL TECHNICIEN	PERSONNEL DE BUREAU	TOTAL
Nombre total d'employés réguliers	4	3	20	2	3	32
Nombre de femmes ayant le statut d'employée régulière	3	1	15	2	3	24
Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier	75 %	33 %	75 %	100 %	100 %	75 %

4.1.5 Formation et perfectionnement du personnel

La Commission s'est conformée, à partir du 25 juin 2015, aux mesures de contrôle des dépenses déterminées par le Conseil du trésor en limitant les dépenses de formation de son personnel aux cas permettant de respecter le taux de 1 % exigé par la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Comme un certain nombre d'activités de formation avaient déjà eu lieu à cette date, elle a limité les dépenses ultérieures aux cas incontournables, tels que les activités de formation exigées par les ordres professionnels et celles pour lesquelles des sommes avaient déjà été engagées.

Au total, 76 jours ont été consacrés au développement des compétences du personnel de la Commission comparativement à 118 en 2014 (tableau 36), ce qui représente une somme de 48 416 $ (tableau 37), soit 1,7 % de la masse salariale de l'année 2015. Le nombre moyen de jours de formation est de 3,5 (tableau 38).

TABLEAU 36
Nombre de jours de formation selon la catégorie d'emplois

ANNÉE CIVILE	MEMBRE DE LA COMMISSION	CADRE ET PROFESSIONNEL	PERSONNEL DE BUREAU ET TECHNICIEN	TOTAL
2014	18	85	15	**118**
2015	19	51	6	**76**

TABLEAU 37
Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au développement du personnel par champ d'activité

CHAMP D'ACTIVITÉ	2014	2015
Favoriser le développement des compétences	49 312 $	20 789 $
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	6 912 $	2 995 $
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	2 841 $	3 997 $
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	2 388 $	20 635 $[a]
Améliorer les capacités de communication orale et écrite	9 919 $	0 $
Total	**71 372 $**	**48 416 $**

a. L'augmentation par rapport à l'année 2014 s'explique notamment par la participation de certains membres du personnel au programme Comprendre le fonctionnement de l'État offert par l'ENAP, et par la participation des nouveaux membres de la Commission à la session d'accueil des nouveaux membres des tribunaux administratifs offerte par le Secrétariat aux emplois supérieurs.

TABLEAU 38
Évolution des dépenses en matière de formation

ANNÉE CIVILE	PROPORTION DE LA MASSE SALARIALE	NOMBRE MOYEN DE JOURS DE FORMATION PAR PERSONNE	MONTANT ALLOUÉ PAR PERSONNE
2014	2,5 %	3,5	2 099 $
2015	1,7 %	3,5	2 200 $[a]

a. Le faible écart par rapport à l'année 2014, considérant que les dépenses de formation ont diminué de près de 23 000 $, provient du fait que 22 personnes ont bénéficié d'une formation comparativement à 34 en 2014.

4.1.6 Boni au rendement

Conformément aux dispositions législatives en vigueur, la Commission n'a accordé, en 2015-2016, aucun boni au rendement aux titulaires d'un emploi supérieur à temps plein ou aux membres du personnel d'encadrement pour la période de référence allant du 1er avril 2014 au 31 mars 2015.

4.2 Ressources financières et budgétaires

4.2.1 Évolution des dépenses

Le tableau 39 présente l'évolution des dépenses par poste budgétaire et leur variation pour les années 2014-2015 et 2015-2016.

TABLEAU 39

Dépenses et évolution par poste budgétaire (en milliers de dollars)

POSTE BUDGÉTAIRE	BUDGET DE DÉPENSES 2015-2016	DÉPENSE PROBABLE 2015-2016	DÉPENSE RÉELLE 2014-2015	ÉCART	VARIATION
Rémunération	3 153,60	3 138,93	3 170,58	(31,65)	(1,0 %)
Fonctionnement[a]	713,50	706,17	746,84	(40,67)	(5,4 %)
Services professionnels et techniques		295,42	295,78	(0,36)	
Frais de déplacement		9,46	31,58	(22,12)	
Communications		26,43	27,01	(0,58)	
Loyer		329,89	334,56	(4,67)	
Fournitures		44,96	57,91	(12,95)	
Amortissement des immobilisations	100,00	61,38	58,64	2,74	4,7 %
Total des dépenses	**3 967,10**	**3 906,48**	**3 976,06**	**(69,58)**	**(1,7 %)**
Total des investissements en immobilisations	**300,00**	**22,29**	**16,30**	**5,99**	**37 %**

a. Le total ne correspond pas toujours à la somme des montants arrondis.

La diminution de 1 % de la masse salariale correspond à l'effort demandé par le Conseil du trésor à cet égard. Quant aux frais de déplacement, la diminution du nombre de recours reçus en 2015-2016 a eu comme effet de réduire les déplacements du personnel, lequel avait de plus été invité à limiter ses déplacements aux cas incontournables. Un effort a aussi été fait sur le plan de l'achat de fournitures pour respecter les contraintes budgétaires imposées par le Conseil du trésor.

Pour ce qui est de l'augmentation des dépenses d'investissement, elle est liée notamment à l'acquisition d'un défibrillateur cardiaque, de mobilier pour l'aménagement ergonomique d'un poste de travail et d'un ordinateur pour la salle d'audience.

4.2.2 Renseignements relatifs aux contrats de services

Comme le montre le tableau 40, la Commission a accordé deux contrats de services comportant une dépense de 25 000 $ et plus entre le 1er avril 2015 et le 31 mars 2016.

TABLEAU 40
Contrats de services dont le montant est de 25 000 $ et plus, conclus entre le 1er avril 2015 et le 31 mars 2016

CONTRATS DE SERVICES	NOMBRE	VALEUR
Contrats de services avec une personne physique[a]	—	0 $
Contrats de services avec un contractant autre qu'une personne physique[b]	2	86 955 $
Total des contrats de services	**2**	**86 955 $**

a. Est ici considérée toute personne physique, qu'elle soit dans les affaires ou non.

b. Sont incluses les personnes morales de droit privé et les sociétés en nom collectif, en commandite ou en participation.

4.3 Utilisation des ressources humaines et financières

Le tableau 41 présente l'estimation des ressources humaines et financières consacrées aux mandats et aux activités de la Commission pour l'année 2015-2016. Les coûts qui se rattachent à chaque mandat ou activité sont les coûts directs (rémunération[10], formation, frais de déplacement, services professionnels, etc.), ainsi que les frais généraux et de soutien (loyer, télécommunications, amortissement, informatique, services techniques, fournitures, etc.), qui ont été ventilés en proportion des ETC utilisés.

Ainsi, les efforts fournis en 2015-2016 pour optimiser les processus d'enquête et de renseignements ont porté des fruits, les ressources humaines et financières consacrées à ces activités ayant diminué respectivement de 5 et 6 points de pourcentage par rapport à l'exercice 2014-2015. Les ressources épargnées ont pu être réinvesties principalement dans les activités de vérification et d'étude.

10. Certains coûts de rémunération ont été établis en proportion du temps estimatif consacré aux diverses activités par le personnel visé.

TABLEAU 41
Utilisation des ressources humaines et financières

MANDATS ET ACTIVITÉS	RESSOURCES FINANCIÈRES 2015-2016		RESSOURCES FINANCIÈRES 2014-2015		RESSOURCES HUMAINES 2015-2016	RESSOURCES HUMAINES 2014-2015
	$	%	$	%	%	%
Vérification et études	1 213 292	31	1 060 499	27	32	27
Enquête et renseignement	501 599	13	718 642	18	13	19
Autres activités liées à la mission[a]	59 010	2	83 873	2	1	2
Tribunal[b]	967 067	25	962 677	24	22	22
Mandats organisationnels et communications[c]	728 380	19	710 569	18	19	17
Administration[d]	437 135	11	439 805	11	13	13
Total[e]	**3 906 483**	**100**	**3 976 065**	**100**	**100**	**100**

a. Ces activités sont notamment la certification de moyens d'évaluation et la rédaction d'avis au Conseil du trésor.

b. Les activités du tribunal incluent celles du greffe.

c. Les mandats organisationnels portent sur les activités liées à la gouvernance de l'organisation et à l'application des exigences législatives et gouvernementales. Ils concernent, notamment, la planification stratégique, la reddition de comptes, l'éthique, la gestion des risques, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels. Les coûts se composent principalement des frais directs et indirects liés aux activités du personnel affecté directement aux mandats organisationnels et aux communications, et aux activités d'encadrement qui s'y rattachent.

d. Sont ici considérées les activités liées aux ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

e. Les totaux peuvent ne pas correspondre à la somme des composantes en raison des arrondis.

4.4 Ressources informationnelles

4.4.1 Dépenses et investissements

En 2015-2016, la Commission a notamment amélioré son système de gestion documentaire, son système de gestion des dossiers du greffe et l'accessibilité de son site Web. Elle a de plus effectué des travaux pour améliorer son intranet et réalisé une étude d'opportunité pour la modernisation de ses systèmes de gestion de l'information.

Le tableau 42 présente les dépenses et les investissements prévus et réels en matière de ressources informationnelles pour l'année 2015-2016. L'écart observé s'explique principalement par la diminution des achats de matériel informatique et des dépenses liées au soutien informatique.

TABLEAU 42
Dépenses et investissements prévus et réels en matière de ressources informationnelles en 2015-2016 (en milliers de dollars)

ACTIVITÉS ET PROJETS	DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS PRÉVUS[a]	DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS RÉELS	ÉCART
Activités d'encadrement	46,4	50,4	4,0
Activités de continuité	170,2	164,2	(6,0)
Projets	0,0	0,0	0,0
Total	**216,6**	**214,6**	**(2,0)**

a. Ces prévisions ont été présentées dans le contexte de la Programmation annuelle en ressources informationnelles en mai 2015.

4.4.2 Mise en œuvre des normes sur l'accessibilité Web

La Commission dispose d'un site Web et d'un intranet.

Le site Web de la Commission présente ses différents mandats et les principaux services qui y sont liés. Il donne également accès aux publications, tels les rapports de vérification, les rapports d'enquête et les décisions rendues. Il offre aussi de nombreux services en ligne à la clientèle, notamment en ce qui concerne la transmission d'un recours, d'une demande d'enquête ou d'une demande de renseignements.

L'intranet, pour sa part, constitue la principale source d'information pour le personnel de la Commission. Outre qu'il héberge des outils et des documents utiles à la réalisation du travail, il permet de faciliter le processus d'intégration des nouveaux employés et de sensibiliser l'ensemble du personnel à certains enjeux, notamment en matière de développement durable, de santé et de mieux-être.

Au cours de l'année 2015-2016, la Commission a procédé à la refonte de son intranet. Celui-ci est maintenant conforme aux standards gouvernementaux en matière d'accessibilité Web. Elle a également revu son site Web afin de se conformer à ces standards. Les travaux entrepris font en sorte que son site Web respectera deux des trois standards[11] dès le premier trimestre de l'année 2016-2017. Quant aux modifications en rapport avec le dernier standard[12], elles devraient être achevées au 31 mars 2017.

Les tableaux 43 et 44 résument les démarches de la Commission en matière d'accessibilité Web.

TABLEAU 43
Suivi de la mise en œuvre des standards relatifs à l'accessibilité Web

ÉLÉMENT	EXPLICATION
Liste des sections ou des sites Web non conformes à ce jour	Certains des documents PDF téléchargeables déposés dans le site ne respectent pas le Standard sur l'accessibilité d'un document téléchargeable.
Résumé des réalisations pour la mise en œuvre des standards	Intranet : la refonte du site est terminée. Site Web : les modifications apportées en 2015-2016 permettront à la Commission de mettre en ligne, au cours du premier trimestre de 2016-2017, un site respectant deux des trois standards d'accessibilité Web. Les travaux relatifs à l'accessibilité d'un document téléchargeable seront achevés au 31 mars 2017.
Liste des obstacles et des situations particulières	Ayant peu de ressources internes en communication et en informatique et ne disposant pas d'expertise spécialisée en accessibilité Web, la Commission doit faire appel à des fournisseurs externes.
Ressources mises à contribution	Les personnes mises à contribution sont la responsable des communications, une stagiaire en communication, un étudiant en informatique et divers fournisseurs externes.

11. La Commission respectera le Standard sur l'accessibilité d'un site Web et le Standard sur l'accessibilité du multimédia dans un site Web.
12. Il s'agit du Standard sur l'accessibilité d'un document téléchargeable.

TABLEAU 44
Autres éléments de suivi de la mise en œuvre des standards relatifs à l'accessibilité Web

ÉLÉMENT	EXPLICATION
Prévision d'une refonte (site Web)	Non : la Commission se limite à finaliser la mise à jour entreprise pour se conformer au Standard sur l'accessibilité d'un document téléchargeable.
Élaboration d'un plan d'action	Non
Démarche de sensibilisation et de formation	Oui : un aide-mémoire sera produit pour guider les responsables du site Web dans la mise à jour de celui-ci, en conformité avec les règles d'accessibilité. Un aide-mémoire à l'intention du personnel de la Commission qui produit les documents à verser dans le site en format PDF sera également préparé.

PARTIE 05

AUTRES ÉLÉMENTS DE CONFORMITÉ AUX EXIGENCES GOUVERNEMENTALES

Ginette Diamond, responsable du greffe, et **Louise Bouchard**, greffière.

5.1 Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration

La Politique linguistique de la Commission est conforme à la Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'Administration, adoptée en 2011.

Par ailleurs, la Commission accorde une attention particulière à la qualité de la langue française dans toutes ses communications. C'est dans cet esprit qu'elle a profité des travaux entourant l'accessibilité de son site Web pour simplifier le plus possible le langage employé dans celui-ci.

Une section de l'intranet de la Commission est d'ailleurs consacrée aux techniques de rédaction dans une langue simple et claire, ainsi qu'aux outils linguistiques. De plus, la Commission y propose de façon régulière des chroniques linguistiques en vue de sensibiliser son personnel à certaines difficultés courantes ou particulières sur le plan administratif ou juridique.

La Commission privilégie également l'unilinguisme français dans ses communications verbales comme dans la rédaction de ses textes et de son site Web, conformément aux principes et aux dispositions de la Charte de la langue française et de la Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'Administration.

En outre, la Commission respecte les règles établies dans l'administration de la justice au Québec. Ainsi, la langue employée à l'occasion d'une audience tenue par la Commission est usuellement le français. Toutefois, une personne peut s'exprimer en anglais, si elle le désire. De plus, toutes les décisions rendues par la Commission sont rédigées en français. Le cas échéant, une décision sera traduite à la demande d'une personne physique.

5.2 Accès à l'information et protection des renseignements personnels

En 2015-2016, la Commission a traité cinq demandes reçues en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (Loi sur l'accès). Le délai moyen de traitement de ces demandes a été de 9 jours.

Une demande portait sur des documents que la Commission ne détenait pas. Par ailleurs, trois autres demandes, acceptées en totalité, concernaient plus précisément :

- l'obtention d'un exemplaire des rapports d'enquête de la Commission produits entre les mois de janvier et d'avril 2015;
- l'obtention de renseignements et de documents concernant une fonctionnaire visée par une enquête menée par la Commission;

- le nombre de titulaires d'un emploi supérieur à la Commission qui sont membres du Barreau du Québec ou de la Chambre des notaires.

La dernière demande, acceptée partiellement conformément aux restrictions prévues par la Loi sur l'accès (art. 15 et 38), portait sur la sous-traitance et les ressources informationnelles, les centres d'appels et les effectifs de la Commission.

Par ailleurs, le 6 mai 2015, la Commission d'accès à l'information (CAI) a accueilli une requête déposée par la Commission. Par cette décision, la CAI a autorisé la Commission, en application de l'article 137.1 de la Loi sur l'accès, à ne pas tenir compte d'une demande d'accès manifestement abusive reçue le 5 septembre 2014.

Comme l'illustrent les tableaux 45 et 46, la Commission reçoit peu de demandes d'accès à l'information au sens de la Loi sur l'accès. Ces tableaux présentent la nature et la répartition des demandes selon leur traitement et montrent que, au cours des trois dernières années, aucune des réponses produites n'a nécessité de mesures d'accommodement raisonnable ni n'a fait l'objet d'une demande de révision à la CAI.

TABLEAU 45
Répartition des demandes d'accès reçues selon la nature

NATURE DE LA DEMANDE	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Renseignements personnels	1	1	1
Documents administratifs	4	5	4
Total	**5**	**6**	**5**

TABLEAU 46
Répartition des demandes d'accès reçues selon le traitement

TRAITEMENT DE LA DEMANDE	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Demandes portant sur des documents que la Commission ne détenait pas	1	2	1
Demandes acceptées	3	3	3
Demandes partiellement acceptées	1	—	1
Demandes refusées	—	1	—
Demandes ayant fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable	—	—	—
Demandes portées en révision à la CAI	—	—	—
Total	**5**	**6**	**5**

Au cours de la dernière année, la Commission s'est également conformée aux exigences législatives et réglementaires en diffusant de façon continue, dans son site Web, les documents et les renseignements prescrits par le Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels.

En outre, la Commission a mis à jour et diffusé auprès de son personnel sa directive sur la communication de renseignements personnels en vue d'assurer la protection des personnes; elle a aussi adopté et mis en œuvre une politique sur la sécurité de l'information conformément à la *Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale*, qui fait obligation aux organismes publics d'adopter et de mettre en œuvre une telle politique, de la maintenir à jour et d'en assurer l'application. La sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels ont également été prises en considération dans l'élaboration du Plan de gestion intégrée des risques de l'organisation.

De plus, le Comité sur l'accès à l'information, la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information de la Commission, qui a pour mandat de soutenir le président, le responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels et le responsable organisationnel de la sécurité de l'information dans l'exercice de leurs responsabilités et obligations respectives, s'est réuni trois fois pendant l'année. Le suivi des travaux en matière de sécurité de l'information qui doivent être réalisés conformément à la *Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale* a occupé une place importante lors des rencontres du comité. La Commission a d'ailleurs adopté un cadre organisationnel de gestion de la sécurité de l'information.

Enfin, les activités de sensibilisation à la protection des renseignements personnels se sont poursuivies, notamment à l'occasion des rencontres d'accueil à l'intention des nouveaux employés.

5.3 Politique de financement des services publics

La Politique de financement des services publics prévoit que les ministères et les organismes doivent évaluer les coûts de tous les services pour lesquels une tarification aux utilisateurs est exigée ou pourrait l'être. Compte tenu de la nature des mandats qui lui sont conférés, aucun des services de la Commission n'est tarifé.

Bien qu'elle n'ait pas d'obligation en cette matière, la Commission envisage tout de même, dans une optique d'amélioration de sa performance, d'effectuer des travaux en vue de connaître le coût de ses services. Ces travaux vont débuter en 2016-2017.

5.4 Développement durable

Sans être directement visée par la Loi sur le développement durable, la Commission souhaite contribuer aux orientations gouvernementales en la matière. À cet égard, elle s'est engagée, dans son plan stratégique 2015-2019, à adopter et à mettre en œuvre un plan d'action de développement durable. Dans le contexte de l'élaboration de son nouveau plan stratégique, la Commission avait d'ailleurs pris en considération les principes du développement durable, comme le recommandaient le Bureau de la coordination du développement durable et le ministère du Conseil exécutif.

En 2015-2016, les actions suivantes ont été accomplies :

- adoption et diffusion d'une politique et d'un plan d'action de développement durable;
- sensibilisation au développement durable et à l'impression responsable par l'entremise des capsules du Centre de leadership en développement des compétences (au 31 mars 2016, 90 % des employés avaient visionné les deux capsules);
- sensibilisation des nouveaux employés à la démarche de la Commission en matière de développement durable;
- diffusion de chroniques dans l'intranet;
- inscription au programme ICI ON RECYCLE! de RECYC-QUÉBEC;
- adoption et mise en œuvre d'une directive sur l'édition et l'impression écoresponsables.

C'est d'ailleurs dans le contexte de l'application de cette directive que la Commission a décidé de ne plus imprimer ses rapports de vérification. Ceux-ci sont désormais diffusés en version électronique seulement.

ANNEXE 1

Situations pouvant faire l'objet d'un recours devant le tribunal de la Commission de la fonction publique

	FONCTIONNAIRE	
	SYNDIQUÉ	NON SYNDIQUÉ
Vous avez posé votre candidature dans le contexte d'un processus de qualification visant exclusivement la promotion et vous estimez que la procédure utilisée pour votre admission ou pour votre évaluation a été entachée d'une illégalité ou d'une irrégularité.	OUI Un recours peut être exercé uniquement par un fonctionnaire régulier.	OUI Un recours peut être exercé uniquement par un fonctionnaire régulier.
Vous estimez que vos conditions de travail ne sont pas respectées.	NON	OUI
Vous faites l'objet d'une mesure administrative ou disciplinaire que vous estimez injustifiée.	NON Un recours ne peut être exercé si une convention collective attribue une compétence à une autre instance que la Commission.	OUI Un fonctionnaire en stage probatoire à la suite d'un recrutement peut uniquement interjeter appel concernant son classement au moment de son intégration à une classe d'emploi nouvelle ou modifiée. Un fonctionnaire occasionnel peut uniquement faire appel d'une décision relative à une mesure disciplinaire ou à un relevé provisoire, sous certaines conditions.
Vous croyez être victime de harcèlement psychologique au travail.	NON	OUI

a. Toute personne nommée suivant la Loi sur la fonction publique est un fonctionnaire.

À titre de tribunal administratif, nous entendons les recours des fonctionnaires[a], des employés bénéficiant d'un droit de retour dans la fonction publique, des membres et des dirigeants d'organisme ainsi que ceux des procureurs aux poursuites criminelles et pénales.

Selon votre statut, vous pouvez porter plainte devant notre tribunal si vous êtes dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

- vous avez posé votre candidature dans le contexte d'un processus de qualification visant exclusivement la promotion et vous estimez que la procédure utilisée pour votre admission ou votre évaluation a été entachée d'une illégalité ou d'une irrégularité;
- vous estimez que vos conditions de travail ne sont pas respectées;
- vous faites l'objet d'une mesure administrative ou disciplinaire que vous estimez injustifiée;
- vous croyez être victime de harcèlement psychologique au travail.

ADMINISTRATEUR D'ÉTAT	EMPLOYÉ BÉNÉFICIANT D'UN DROIT DE RETOUR DANS LA FONCTION PUBLIQUE	MEMBRE OU DIRIGEANT D'ORGANISME DE LA FONCTION PUBLIQUE	PROCUREUR AUX POURSUITES CRIMINELLES ET PÉNALES
NON	OUI Un recours peut être exercé uniquement si un droit d'appel est prévu dans la loi constitutive de l'organisme employeur ou dans une autre loi.	NON	NON
NON	NON	NON	OUI
OUI Un recours peut être exercé uniquement pour un relevé provisoire, un congédiement ou une mesure disciplinaire.	OUI Un recours peut être exercé par un employé non syndiqué, uniquement pour un congédiement, si un droit d'appel est prévu dans la loi constitutive de l'organisme employeur ou dans une autre loi.	NON	OUI
OUI	NON	OUI	OUI

ANNEXE 2

Population cible ou organisation visée en fonction des divers champs de compétence de la Commission de la fonction publique

TABLEAU I

Champ d'intervention de la Commission à titre d'organisme de surveillance

ACTIVITÉ	OBJECTIF	POPULATION CIBLE OU ORGANISATION VISÉE
Enquête	Vérifier toute décision jugée partiale ou inéquitable en matière de gestion des ressources humaines Vérifier le respect de la Loi sur la fonction publique et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires	• Fonctionnaire (syndiqué ou non) • Citoyen (processus de qualification en vue du recrutement) • Syndicat • Association reconnue par l'employeur
Vérification	Vérifier le caractère impartial et équitable de décisions prises en matière de gestion des ressources humaines (ex. : horaire majoré, emplois occasionnels de longue durée) Vérifier le respect de la Loi sur la fonction publique et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires (ex. : promotion sans concours)	• Ministère ou organisme dont le personnel est nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique

TABLEAU II
Autres champs d'intervention de la Commission

ACTIVITÉ OU SERVICE	OBJECTIF	POPULATION CIBLE OU ORGANISATION VISÉE
Étude	Effectuer des recherches ou des analyses sur divers aspects de la gestion des ressources humaines	• Ministère ou organisme dont le personnel est nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique
Avis	Produire des avis portant, notamment, sur le fait de soustraire un emploi ou une catégorie d'emplois de l'application de certaines dispositions de la Loi sur la fonction publique	• Conseil du trésor • Secrétariat du Conseil du trésor
Certification	Certifier qu'un moyen d'évaluation permet notamment de constater impartialement la valeur des candidats à l'occasion d'un processus de qualification	• Président du Conseil du trésor
Renseignement	Répondre aux demandes portant sur les recours en matière de recrutement et de promotion Répondre, notamment, aux demandes des fonctionnaires non syndiqués concernant leurs recours à l'égard de leurs conditions de travail, d'une mesure administrative ou disciplinaire ou encore de harcèlement psychologique Répondre aux demandes concernant les recours à la suite d'une décision en matière de gestion des ressources humaines, prise par un ministère ou un organisme, qui n'apparaît pas équitable ou impartiale	• Citoyen • Fonctionnaire (syndiqué ou non) • Ancien fonctionnaire bénéficiant d'un droit de retour dans la fonction publique • Administrateur d'État • Membre ou dirigeant d'organisme • Procureur aux poursuites criminelles et pénales • Ministère ou organisme dont le personnel est nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique

Coordonnées de la Commission

Adresse
800, place D'Youville, 7e étage
Québec (Québec) G1R 3P4

Heures d'ouverture
Du lundi au vendredi de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 16 h 30
Une messagerie vocale est en service en dehors de ces heures.

Téléphone
418 643-1425

Sans frais (population à l'extérieur de la région de Québec)
1 800 432-0432

Télécopieur
418 643-7264

Courriel
cfp@cfp.gouv.qc.ca

Site Web
www.cfp.gouv.qc.ca

NOUS
SOMMES
LÀ
POUR
VOUS

418 643-1425

Sans frais 1 800 432-0432 **Télécopieur** 418 643-7264 **Courriel** cfp@cfp.gouv.qc.ca

800, place D'Youville, 7e étage, Québec (Québec) G1R 3P4

Commission de la fonction publique
Québec

cfp.
gouv.qc.ca